

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2018/2019



TII

**O PROCESSO DE MENTORIA E ACONSELHAMENTO –
FERRAMENTA PARA O INCREMENTO DE CAPACIDADES EM
FUNÇÕES DE COMANDO NA GNR**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Vitor Martins Afonso Salgueiro
MAJOR GNR



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O PROCESSO DE MENTORIA E ACONSELHAMENTO –
FERRAMENTA PARA O INCREMENTO DE
CAPACIDADES EM FUNÇÕES DE COMANDO NA GNR

MAJOR GNR Vitor Martins Afonso Salgueiro

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O PROCESSO DE MENTORIA E ACONSELHAMENTO
– FERRAMENTA PARA O INCREMENTO DE
CAPACIDADES EM FUNÇÕES DE COMANDO NA GNR**

MAJOR GNR Vitor Martins Afonso Salgueiro

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TCOR GNR ADMIL Nuno Miguel Parreira da Silva

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Vitor Martins Afonso Salgueiro**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“O processo de Mentoria e Aconselhamento – ferramenta para o incremento de capacidades em funções de Comando na GNR”**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **06 de maio de 2019**

MAJ GNR INF Vitor Martins A. Salgueiro



Agradecimentos

Este trabalho de investigação significa mais uma etapa no percurso académico e profissional do autor e contou com a prestimosa colaboração de diversas pessoas.

Neste sentido, agradeço a todos quantos, direta e indiretamente, me apoiaram neste projeto, aos quais deixo uma palavra de apreço e gratidão.

Ao meu orientador, TCor Parreira da Silva, pelo acompanhamento permanente e desafiador, clarividência, confiança, revisão técnica e pela forma serena e atenta como contribuiu para a qualidade do trabalho desenvolvido.

Ao Comando Territorial de Lisboa, pela pronta resposta e disponibilização de toda a informação necessária.

Aos entrevistados, sem exceção, pela sua qualidade e simplicidade competente, disponibilidade e apoio, manifestada tanto no momento das entrevistas como posteriormente, para esclarecimento de algumas dúvidas e validação de resultados.

A todos os militares e colegas de trabalho com quem me tenho cruzado no meu percurso profissional, pela forma como têm contribuído para a minha formação pessoal e profissional.

À minha família, enquanto pilar e centro de gravidade, sem a qual, cada vez mais, nada faria sentido.



Índice

Introdução	1
1. O processo de Mentoria em contexto militar e de segurança	5
1.1. Enquadramento conceptual.....	5
1.2. Os intervenientes	8
1.3. Tipos de Mentoria.....	10
1.4. Implementação de programas de Mentoria.....	13
1.5. A Mentoria em organizações militares e de segurança.....	15
2. O Comandante de DTer da Guarda Nacional Republicana	18
3. Metodologia	21
4. Apresentação e discussão de resultados.....	23
Conclusões	34
Bibliografia	37

Índice de Apêndices

Apêndice A —	Modelo de análise
.....	Apd A- 1
Apêndice B —	Identificação dos entrevistados
.....	Apd B- 1
Apêndice C —	Carta de apresentação e guião da entrevista
.....	Apd C- 1
Apêndice D —	Identificação das problemáticas e dimensões utilizadas na entrevista
.....	Apd D- 1
Apêndice E —	Codificação e segmentos de resposta das entrevistas
.....	Apd E- 1
Apêndice F —	Respostas por entrevistado e segmentos de resposta identificados
.....	Apd F- 1



Índice de Figuras

Figura 1 - Os intervenientes no processo de Mentoria	9
Figura 2 - Configuração da orgânica Territorial da GNR	19
Figura 3 - Proposta do programa de Mentoria.....	31

Índice de Quadros

Quadro 1 - Principais dificuldades no exercício da função de Comandante de DTer.....	23
Quadro 2 - Utilidade do mentor para o Comandante DTer	24
Quadro 3 - Contributos do mentor.....	25
Quadro 4 - Tipos de Mentoria	26
Quadro 5 - Modelos de Mentoria	27
Quadro 6 - Proveniência do Mentor	27
Quadro 7 - Atividades do programa de Mentoria.....	28
Quadro 8 - Ambiente organizacional.....	28

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resumo dos principais benefícios da Mentoria.....	6
Tabela 2 - Funções da Mentoria	7
Tabela 3 – Distinção entre Mentoria formal e informal	11
Tabela 4 – Comparação entre a Mentoria em Rede e a Mentoria tradicional	13
Tabela 5 - Resumo das influências externas e internas para a Mentoria.....	14
Tabela 6 - Modelos de programas de Mentoria.....	14



Resumo

O objetivo geral do trabalho é apresentar uma proposta de programa de Mentoria a aplicar aos futuros Comandantes de Destacamento Territorial da GNR. Para tal, foi utilizada uma estratégia de investigação qualitativa, operacionalizada na revisão da literatura e na realização de 16 entrevistas semiestruturadas aos Oficiais da GNR que assumiram as funções de Comandante Destacamento Territorial, no período de 2009 a 2017, no Comando Territorial de Lisboa.

Os resultados obtidos mostraram uma visão instrumental da Mentoria visando a promoção do crescimento profissional, a eficácia do serviço policial e o enquadramento organizacional.

O programa proposto assenta na articulação, integração e efeitos sinérgicos de três vetores: “*Liderar para os outros*”, “*Liderar para as pessoas*” e “*Libertar o potencial*”, organizado nas fases de diagnóstico, ações preparatórias, implementação, avaliação do programa e ações de reforço, relevando-se ainda a importância do apoio das Chefias e da gestão da qualidade. Como pressuposto para a exponenciação dos resultados do programa, foram propostas ações complementares à Posse de Comando.

A Mentoria pode ser mais uma ferramenta válida ao serviço da GNR para a capacitação dos seus Oficiais, desde que inserida numa estratégia orientada para a promoção de redes de suporte e de desenvolvimento.

Palavras-chave

Comando, GNR, Mentoria



Abstract

The overall objective of the work is to present a proposal for a Mentoring program to be applied to the future GNR DTer Commanders. For this purpose, a qualitative research strategy was used, which was operationalized in the literature review and in the accomplishment of 16 semi-structured interviews to the GNR Officials who assumed the functions of GNR DTer Commanders, in the period from 2009 to 2017, in the Territorial Command of Lisbon.

The results obtained showed an instrumental view of the Mentorship aiming to promote professional growth, the effectiveness of the police service and the organizational framework.

The proposed program is based on the articulation, integration and synergistic effects of three vectors: "Leading for others", "Leading for people" and "Unlocking potential", organized on the phases of diagnosis, preparatory actions, implementation, evaluation of the program and reinforcement actions, also emphasizing the importance of the support of the Managers and the quality management. As an assumption for the exponentiation of the results of the program, complementary actions were also proposed to the Command Possession.

The Mentorship can be another valid tool for the GNR service to train its Officers, provided that it is properly inserted in a strategy oriented to the development of support and development networks.

Keywords

Command, GNR, Mentoring



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AHA American Heart Association

C

CEMC Curso Estado-Maior Conjunto

D

DTer Destacamento Territorial

G

GNR Guarda Nacional Republicana

O

OE Objetivo específico

Q

QC Questão central

QD Questão derivada

R

RGSGNR Regulamento Geral de Serviço da GNR



Introdução

Os contextos em que as diversas instituições operam atualmente encontra-se inserido num ambiente de incerteza, complexidade e volatilidade. As exigências do trabalho, do capital humano e a turbulência sistemática do ambiente requerem que as organizações adotem as melhores práticas que se adequem à sua estratégia organizacional e de negócio. Estas práticas devem ser capazes de fomentar o sucesso organizacional, bem como promover o bem-estar e o mais elevado rendimento dos seus colaboradores (Cunha et al., 2010).

Contudo, quanto mais incerto é o ambiente em que opera, maiores são as necessidades organizacionais de desenvolvimento e a implementação de uma cultura flexível e evolutiva, de forma a permitir que as pessoas desenvolvam um conjunto diferente de competências. Para alcançar tal desiderato, a implementação de processos eficazes de socialização, de formação e de desenvolvimento, tais como a Mentoria, são fundamentais, fornecendo uma excelente opção para as pessoas se desenvolverem (Hattingh, Coetzee, & Schreuder, 2005).

A investigação insere-se no âmbito das Ciências Militares, na área de Estudo de Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar¹, na componente do “Comportamento Humano em Contexto Militar” (Andrade, Lobo, Morgado, Santos, & Silva, 2017) e pretende apoiar a introdução de novos paradigmas na Gestão de Pessoas na Guarda Nacional Republicana (GNR), de forma a melhorar a capacitação dos seus quadros que venham a desempenhar funções de Comando.

Apesar das diversas investigações relativas à temática, o contexto militar tem sido pouco estudado pelo que importa verificar se a implementação do processo de Mentoria poderá servir como ferramenta para o incremento das competências dos militares que se encontrem a desempenhar funções de Comando. Desta forma, o objeto da investigação deste trabalho é a Mentoria, nomeadamente ao nível da sua integração como ferramenta de Gestão de Pessoas na GNR. Decompondo o objeto de estudo, no caso em concreto da presente investigação será abordada a dimensão da Mentoria em contexto profissional.

Ao nível do conteúdo, a investigação será delimitada à GNR, pretendendo-se apresentar uma proposta de programa de Mentoria a aplicar aos futuros Comandantes de Destacamento Territorial (DTER). Se selecionar a instituição é o mais fácil, mais difícil será definir os grupos objeto de análise. No caso da presente investigação serão utilizados os critérios de relevância conceptualizados por Cross e Parker (2004), que sugerem a análise de grupos em que a colaboração no seio desse grupo seja estratégica para a organização e

¹ Cfr. Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro.



que tal análise traga benefícios operacionais, que integrem processos e tarefas nucleares para a organização, que possam promover a inovação e a mudança, que suportem as boas práticas, que possam pertencer a alianças estratégicas e que desenvolvam a aprendizagem e a tomada de decisão.

Atendendo aos critérios definidos, a escolha recaiu sobre os Comandantes de DTer da GNR pois: formam um grupo (assente na especificidade de funções que ocupam enquanto Comandantes das Subunidades operacionais dos Comandos Territoriais da GNR), assumem as características de grupo nuclear e fundamental para o dia-a-dia e para o futuro da organização e ocupam um lugar relevante na estrutura da GNR, consubstanciando os Oficiais que ocupam estas funções a maioria das características acima enunciadas.

No que diz respeito à delimitação no âmbito do domínio tempo e espaço, a investigação pretende abranger os Oficiais da GNR que tenham desempenhado as funções de Comando como Comandante de DTer no período compreendido entre janeiro 2009 até dezembro 2017, no dispositivo operacional da GNR do Distrito² de Lisboa.

O objetivo geral desta investigação é propor um programa de Mentoria a aplicar aos futuros Comandantes de DTer da GNR, sendo necessário atingir os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE 1.** Analisar as vantagens e desvantagens dos modelos de Mentoria formal e informal aplicados à GNR;
- OE 2.** Analisar a estrutura de implementação dos programas de Mentoria;
- OE 3.** Elaborar um programa de Mentoria dirigido aos Comandantes de DTer da GNR;
- OE 4.** Apresentar uma proposta de programa de Mentoria dirigido aos Comandantes de DTer da GNR.

O problema em investigação assume-se como elemento fundamental da definição deste percurso, uma vez que dele derivam a formulação da Questão Central (QC) e respetivas Questões Derivadas (QD), consideradas elementos chave deste processo (Santos & Lima, 2016, p. 51).

Assim, como questão central definiu-se a seguinte: “qual o programa de Mentoria que melhor se adapta aos Comandantes de Destacamento Territorial da GNR?”

² No ano de 2009 ocorreu uma alteração orgânica na estrutura operacional da GNR, motivo pelo qual se optou por esta dimensão de enquadramento.



A partir do objetivo geral e respetivos objetivos específicos, e atendendo à questão central, foram elencadas as seguintes questões derivadas:

- QD 1.** Quais as vantagens e desvantagens dos modelos de Mentoria formal e informal aplicados à GNR?
- QD 2.** Quais as boas práticas no âmbito da implementação de programas de Mentoria formal?
- QD 3.** Qual o programa de Mentoria mais ajustado aos Comandantes de DTer da GNR?
- QD 4.** Qual a estrutura mais adequada para um programa de Mentoria dirigido aos Comandantes de DTer da GNR?

A investigação segue um posicionamento ontológico construtivista, na medida em que considera que cada indivíduo cria a sua própria realidade como forma de tornar inteligível o mundo que o rodeia; do ponto de vista epistemológico, a investigação segue um cariz interpretativista, procurando compreender como é que a realidade social é criada e obter *insights* dos fenómenos (Santos & Lima, 2016, pp. 18-19).

Neste contexto, a metodologia a seguir baseia-se no raciocínio dedutivo, pois pretende-se partir da teoria em busca de uma verdade particular em que as conclusões são obtidas, através de um raciocínio lógico, a partir das premissas e, uma vez encontradas, são incontestáveis (Santos & Lima, 2016, p. 20).

A estratégia de investigação a utilizar é qualitativa pois o objetivo é alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo, sem se preocupar com medições e análises estatísticas (Vilelas, 2009, p. 108).

Tendo em vista alcançar uma interpretação da realidade social através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados (Vilelas, 2009, p. 105), serão realizadas entrevistas semiestruturadas cujo conteúdo será analisado mediante uma análise de conteúdo tradicional.

A revisão da literatura acompanhará todo o percurso da investigação, tendo em vista assegurar a coerência com os desenvolvimentos e ferramentas científicas bem como com as fontes documentais (Sousa & Baptista, 2011, pp. 88-89).

Relativamente ao desenho de pesquisa, o estudo em apreço, ao pretender analisar a Mentoria na GNR, aproxima-se da figura do Estudo de Caso, na medida em que se “procura recolher informação sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto” (Saunders,



Lewis, & Thornhill, 2009, p. 145), ou seja, apresenta a análise detalhada e intensiva de um único caso (Bryman, 2012).

Na construção deste caminho de investigação, o trabalho foi repartido em cinco etapas, sob a forma de quatro capítulos e conclusões finais, pretendendo-se, respetivamente:

- No primeiro capítulo, enquadrar o estudo no que são os seus conceitos estruturantes, nomeadamente, o enquadramento conceptual de Mentoria, caracterizar os seus intervenientes e os diferentes tipos existentes, bem como descrever os mecanismos de implementação de programas de Mentoria e caracterizar este processo em organizações militares e de segurança;
- No segundo capítulo, caracterizar a GNR e as tarefas e responsabilidades atinentes ao Comandante de DTer;
- No terceiro capítulo, apresentar as justificações metodológicas utilizadas, nomeadamente o racional subjacente à utilização da entrevista, à escolha do distrito de Lisboa como área geográfica para a realização do estudo bem como a descrição do tratamento de dados que foi efetuado;
- No quarto capítulo, apresentar e refletir sobre os dados recolhidos nas entrevistas, nomeadamente conhecer as necessidades associadas ao exercício do Comando DTer, a utilidade da Mentoria para os Comandantes DTer GNR, o tipo de Mentoria preferido e a sua operacionalização e, por fim, o apoio organizacional ao processo de Mentoria. Será também apresentada a proposta do programa geral de Mentoria a aplicar aos Comandantes de DTer;
- Nas conclusões, apresentar as reflexões finais da investigação.



1. O processo de Mentoria em contexto militar e de segurança

O objetivo do presente capítulo é o de clarificar o conceito de Mentoria, os seus principais intervenientes, os tipos de Mentoria existentes, as principais considerações para a sua implementação nas organizações e algumas características específicas no universo militar e securitário.

1.1. Enquadramento conceptual

O conceito de Mentoria deriva da palavra “mentor”. Contudo, apesar do interesse que esta ferramenta de Gestão de Pessoas tem vindo a receber nas últimas décadas, a sua origem remonta à mitologia grega quando “Ulisses” solicitou ao seu amigo “Mentor” para ensinar o seu filho “Telemachus” (Hamilton, 1942, citado por Hunt & Michael, 1983; Wilson & Elman, 1990; Friday & Friday, 2002), pois em breve este poderia ser chamado a assumir o poder.

Segundo Jacobi (1991), foram identificadas 15 definições diferentes de Mentoria na literatura, tendo verificado uma falta de consenso sobre a elaboração de uma definição concreta. No entanto, a aplicação deste processo em diversos ambientes e o seu amplo escopo de potencial de influência criou alguma confusão conceptual sobre o que é Mentoria (Eby, Rhodes, & Allen, 2007), que importa clarificar.

A mais abrangente revisão interdisciplinar meta-analítica de pesquisas de Mentoria analisou 15.131 artigos e relatórios sobre o tópico, tendo sido constatado que a Mentoria teve correlações positivas significativas com o desempenho no trabalho, retenção, comportamento de cidadania organizacional, atitudes positivas de trabalho, saúde pessoal, quantidade de relações interpessoais, maior reconhecimento e competência geral na carreira, tendo ficado claro que os efeitos positivos da orientação são consistentes e se encontram em diversas organizações (Johnson & Andersen, 2010).

Uma das definições mais comumente aceite de Mentoria é a de Kram (1985) que refere que a Mentoria é um vínculo entre um profissional mais experiente (mentor) e um outro com menos ou sem experiência (protegido), no intuito de lhe proporcionar apoio e desenvolver a sua carreira.

De acordo com Eby et al. (2007) é possível identificar vários atributos de Mentoria que fornecem um referencial comum para a compreensão do fenómeno, a saber: i) a Mentoria reflete uma relação única entre indivíduos, caracterizada por intercâmbios interpessoais distintos e padrões de interação idiossincráticos que definem e moldam a relação; ii) a Mentoria é uma parceria de aprendizagem pois quase todas as Mentorias



envolvem a aquisição de conhecimento; iii) a Mentoria é um processo, definido pelos tipos de apoio fornecido pelo mentor ao protegido. Elas podem ser classificadas como emocionais ou psicossociais, instrumentais ou relacionadas com a carreira, e de modelação de papéis; iv) uma relação de Mentoria é recíproca, mas assimétrica. Embora o mentor possa beneficiar do relacionamento, o objetivo principal é o crescimento e desenvolvimento do protegido; e v) as relações de orientação são dinâmicas pois o relacionamento muda com o tempo e o impacto da orientação aumenta com a passagem do tempo.

O conceito de tempo foi considerado como um dos componentes importantes das relações de Mentoria. Genericamente, a relação de Mentoria passa por quatro fases: i) a iniciação, durante a qual a relação se inicia; ii) o cultivo, durante a qual o leque de funções se expande; iii) a separação, durante a qual a relação se altera substancialmente fruto de alterações organizacionais ou psicossociais num ou em ambos os indivíduos e; iv) a redefinição, durante a qual a relação evolui para uma nova ligação totalmente distinta da anterior ou termina definitivamente (Kram, 1983).

Apesar de a Mentoria não ser um fato de tamanho único (Pérez-Caraballo, 2008), os benefícios mais óbvios e discutidos da Mentoria estão relacionados com o desenvolvimento dos recursos humanos e foram vários os estudos que, sobretudo nos primeiros anos após a conceptualização de Mentoria efetuada por Kram (1983), concluíram que a presença de um mentor está associada a um conjunto de resultados positivos na carreira. A tabela infra resume alguns dos principais benefícios:

Tabela 1 - Resumo dos principais benefícios da Mentoria

Benefícios	Autor
Fomentar o desenvolvimento da carreira e psicossocial de ambos os indivíduos envolvidos	(Kram, 1985)
Mais satisfação na carreira	(Fagenson, 1989) (Koberg, Boss, Chappell, & Ringer, 1994)
Socialização organizacional mais eficaz	(Viator & Scandura, 1991) (Ostroff & Kozlowski, 1993)
Maior mobilidade	(Scandura, 1992)
Mais promoções e maiores retornos	(Scandura, 1997)
Transmissão da cultura corporativa aos membros organizacionais mais jovens.	(Scandura, 1997)
Forma de comunicação organizacional	(Kogler-Hill & Bahniuk, 1998)
Mais mobilidade e satisfação na carreira	(Ragins & Cotton, 1999)



Diminuição da intenção de “turnover”

(Viator & Scandura, 1991)

(Fox & Schuhmann, 2001)

Diferentemente de outras fontes potenciais de suporte social, o objetivo de grande parte das relações de Mentoria é o de promover o desempenho na função do protegido bem como o seu potencial de sucesso na carreira (Kram, 1983).

Em relação ao tipo de suporte prestado pelo mentor, segundo Scandura e Ragins (1993) e Ensher, Thomas e Murphy (2001), podemos encontrar três tipos de suporte que os mentores oferecem aos seus protegidos: o apoio psicossocial, a modelação de papéis e o desenvolvimento de carreira. Através das funções de desenvolvimento o protegido é auxiliado na aprendizagem dos ditames da vida organizacional preparando-se para agarrar as oportunidades de carreira. Através das funções psicossociais, o protegido é apoiado no desenvolvimento de um sentido de competências, confidências e eficácia no papel organizacional. Através da modelação de papéis, o protegido absorve o modelo de comportamento.

Tabela 2 - Funções da Mentoria

Tipo de Suporte	Função	Ação
Desenvolvimento de carreira	<i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none">– Ensinar habilidades técnicas– Ajudar a esclarecer metas de desempenho e objetivos de aprendizagem– Sugerir estratégias para atingir metas e objetivos ou atender aos requisitos de desempenho do trabalho– Reforçar o desempenho eficaz no trabalho
	Aumento da exposição e visibilidade	<ul style="list-style-type: none">– Fornecer oportunidades para o protegido demonstrar competências e talentos– Representar as competências e as preocupações do protegido para administradores de nível superior
	Patrocínio	<ul style="list-style-type: none">– Nomear o protegido para promoções, cargos específicos ou tarefas especiais– Expandir a rede de contatos profissionais do protegido– Vincular o protegido com oportunidades de formação
Apoio psicossocial	Proteção	<ul style="list-style-type: none">– Minimizar o envolvimento do protegido em situações controversas– Ajudar o protegido a evitar erros de gestão de carreira– Oferecer avisos de várias armadilhas organizacionais
	Encorajamento	<ul style="list-style-type: none">– Fornecer aceitação, validação, confirmação e amizade
	Aconselhamento	<ul style="list-style-type: none">– Ajudar o protegido a esclarecer e alcançar objetivos de carreira– Ajudar o protegido a avaliar as opções de carreira– Recomendar estratégias para o desenvolvimento de carreira
	Orientação	<ul style="list-style-type: none">– Fornecer ao protegido as informações relevantes sobre políticas e procedimentos na organização– Esclarecimento de metas e objetivos organizacionais– Identificar recursos para ajudar com problemas específicos



Modelação de papéis	Modelação de papéis	<ul style="list-style-type: none">– Estimular o crescimento e o desenvolvimento do protegido– Demonstrar comportamentos profissionais bem-sucedidos
---------------------	---------------------	--

Fonte: Adaptado de Geiger-DuMond & Boyle (1995).

Apesar de a Mentoria poder ser considerada como uma relação de aprendizagem entre um mentor e um protegido que é benéfica para todas as organizações (Pérez-Caraballo, 2008), a sua utilização não inviabiliza a existência de riscos, dos quais se podem destacar: i) desenvolvimento de comportamentos persuasivos e manipulativos por parte do mentor para com o protegido e ii) desenvolvimento da relação de um carácter formal para um carácter informal ou vice-versa (Ragins & Cotton, 1999). De facto, apesar da elevada possibilidade de resultados positivos, o falhanço é possível, especialmente devido à falta de suporte da cultura organizacional e à falta de alinhamento entre os intervenientes (Hegstad, 1999).

Stead (2005) debruçou-se sobre algumas tensões originadas pela implementação de programas de Mentoria, nomeadamente: i) são questões reais, complexas e atuais abordadas de uma perspetiva tradicional, não inovadora; ii) a exposição dos participantes torna mais visível as suas vulnerabilidades e fragilidades; iii) sendo um processo individual, na medida em que visa indivíduos específicos, pode ser elitista e não visar o reforço da organização; iv) poderá existir excesso de confiança no mentor; v) pode gerar dependência do mentor; e vi) questões de poder e influência podem levar a que o protegido se sinta constrangido a cumprir com as orientações do mentor.

1.2. Os intervenientes

O estudo do processo de Mentoria pode ser realizado numa de três dimensões principais: a Mentoria de jovens (relação adulto-jovem), a Mentoria de alunos (relação aluno-professor) e a Mentoria em contexto profissional (relação profissional experiente-profissional inexperiente) (Eby et al., 2007). No caso da presente investigação, iremos incidir o nosso estudo na Mentoria em contexto profissional, nomeadamente em organizações genéricas.

Numa relação de Mentoria são vários os fatores que determinam a sua dinâmica sendo que as características do contexto onde ocorrem, do mentor e do protegido são apontadas como os fatores mais significativos na sua determinação.



Figura 1 - Os intervenientes no processo de Mentoria

São várias e relevantes as características que devem enformar a relação entre mentor e protegido. Desde logo, o relacionamento deve ser baseado na confiança mútua, no respeito, e na expectativa de trabalho duro e dedicação por parte do protegido e um compromisso de promover a carreira do protegido por parte do mentor (*American Heart Association [AHA], 2012*).

As especificidades do mentor e do protegido também são importantes determinantes da Mentoria; fatores como idade, género, poder, posição na organização e autoconfiança são características determinantes e diferenciadoras entre mentor e protegido (Hunt & Michael, 1983).

Em relação ao fator etário, Hunt e Michael (1983) apontam que, geralmente, mentores e protegidos têm uma diferença de idades entre os 8 e os 15 anos. Estes autores referem também que uma diferença superior se equipara a uma relação pai-filho e, pelo contrário, uma diferença inferior coloca-a muito próxima de uma relação de pares.

Embora as relações entre géneros possam ser bem-sucedidas, a falta de compreensão para os mentores do sexo masculino com as complexidades do seu protegido feminino tende a limitar a sua eficácia (Kram & Hall, 1996), algo que assume maior relevância quando o propósito é o de assegurar as funções de carreira e psicossociais no local de trabalho, em que, por vezes, o mentor assume uma atitude paternalista na defesa do interesse do protegido e as mulheres geralmente rejeitam esse domínio (Kogler-Hill & Bahniuk, 1998). Relacionados com o género, fatores como estereótipos, tensão sexual, receios e a opinião de terceiros, medeiam a relação entre o mentor masculino e a protegida, em que as protegidas tendem a experienciar um maior distanciamento social e desconforto numa relação com um mentor masculino (Hunt & Michael, 1983).



Outros determinantes significativos para o processo de Mentoria são o poder, a posição ocupada na organização e as características pessoais do mentor, uma vez que estes se encontram geralmente em posição de poder, possuem elevados níveis de conhecimentos e não se sentem ameaçados com a possibilidade de serem superados pelos protegidos (Hunt & Michael, 1983).

De acordo com Gualardo (2000), que descreve a essência de um mentor verdadeiro e eficaz, um mentor evoca os mais altos ideais de treino, educação e sucesso, combinados com o desenvolvimento pessoal e profissional.

Quanto ao protegido, este é geralmente mais novo e tende a reunir as seguintes características ou comportamentos (Hunt & Michael, 1983): bom desempenho profissional, antecedentes sociais adequados, conhecimento social dos superiores, tem a oportunidade de se evidenciar como extraordinário e tem alta visibilidade.

No que respeita à organização, a Mentoria varia consoante a cultura da mesma e esta engloba as características da organização, das funções e das relações interpessoais estabelecidas, nomeadamente entre o mentor e os outros elementos da organização (Hunt & Michael, 1983).

Existem poucos estudos que analisaram como os fatores organizacionais estão relacionados à disposição ou motivação dos indivíduos para se constituírem como mentores, bem como quais as variáveis organizacionais e contextuais que podem facilitar a Mentoria. De acordo com Kram (1985), o principal fator organizacional é a necessidade de as organizações fornecerem oportunidades para interações frequentes e abertas entre os indivíduos em diferentes estágios de carreira e níveis hierárquicos pois sem acesso aos dirigentes superiores na hierarquia organizacional é impossível formar relações tradicionais de orientação hierárquica.

1.3. Tipos de Mentoria

Relativamente aos modelos teóricos da relação de Mentoria, a múltipla literatura da especialidade assume que a Mentoria pode surgir segundo dois modelos - formal e informal, que produzem reações diferentes nos protegidos (Scandura, 1997), com a principal diferença envolvendo a maneira pela qual eles foram iniciados (Ragins & Cotton, 1999). Para além destes, alguns autores referem outros tipos de Mentoria, tais como a Mentoria lateral e a Mentoria externa (Eby, 1997; Bozionelos, 2004). Mais recentemente, surgiu o conceito de “*e-mentoring*” (Ensher & Murphy, 2008). Para efeitos do presente estudo, apenas versar-se-á sobre a Mentoria formal e a Mentoria informal.



Segundo Douglas (1997), uma diferença fundamental entre relacionamentos formais e informais é que as relações informais se desenvolvem espontaneamente, enquanto as relações formais se desenvolvem com assistência organizacional ou intervenção, geralmente na forma de designação voluntária ou correspondência de mentores e protegidos. Uma segunda distinção é que os relacionamentos formais são geralmente de duração muito mais curta que os informais.

A Mentoria informal pode ser definida como um relacionamento entre membros de uma organização com estatuto diferente e que se inicia e desenvolve naturalmente e sem a intervenção da organização (Bozionelos, 2004); surge espontaneamente, não é gerida nem estruturada e decorre dos interesses das duas partes, não existindo uma participação e reconhecimento por parte da organização, podendo, no entanto, estar sujeita a envoltórios externas à organização (Kram, 1985; Chao et al., 1992). Neste tipo de Mentoria há uma identificação mútua e satisfação das necessidades de carreira, o que é fundamental para o sucesso (Erickson, 1963). Assim, as relações informais desenvolvem-se com base na competência percebida e no conforto interpessoal (Ragins & Cotton, 1999), emergindo de forma lenta e natural através de interações informais entre membros juniores e seniores das organizações; sem qualquer intervenção externa, essas relações são muitas vezes espontâneas, enraizadas em interesses compartilhados e iniciadas mutuamente (Johnson & Andersen, 2010).

As Mentorias formais e informais podem ser distinguidas de acordo com quatro dimensões: intensidade, visibilidade, foco e duração.

Tabela 3 – Distinção entre Mentoria formal e informal

Dimensões	Mentoria formal	Mentoria informal
Intensidade	O relacionamento obrigatório depende da interação que se vier a construir entre ambos	Intensidade, pois ambos os membros estão comprometidos naturalmente e intrinsecamente
Visibilidade	Visível, pois sendo uma prática obrigatória, as interações serão do conhecimento de toda a organização	Os encontros informais são menos visíveis e, muitas vezes, existem sem o conhecimento da organização
Foco	Depende das orientações da organização	Enfoque na carreira e no desenvolvimento psicossocial do protegido
Duração	Durações de cerca de seis meses a um ano	Durações longas, entre os três a dez anos

Fonte: Adaptado de Johnson & Andersen (2010).

De acordo com Douglas (1997), a Mentoria formal possui as seguintes vantagens: é passível de monitorização por parte da organização, é estruturada e formalizada, existe a consciência, por todas as partes, dos deveres e direitos, e tem uma duração pré-estabelecida.



Como desvantagens, são apresentadas as seguintes: pode inibir todo o potencial da relação, cria uma interação forçada (sem os fundamentos de confiança, respeito e reconhecimento mútuos) e evita uma progressão individualizada.

Por seu lado e ainda de acordo com Douglas (1997), a Mentoria informal possui as seguintes vantagens: evolui naturalmente, com base num entendimento mútuo; o mentor e o protegido estão motivados para a relação; e existem níveis de satisfação elevados. Como desvantagens são apresentadas as seguintes: imprevisibilidade da relação; maior probabilidade de ocorrência de comportamentos antiéticos ou imorais; e a falta de observação e de prestação de contas pode permitir que um relacionamento fracassado continue.

Ultimamente tem vindo a ser desenvolvido um novo modelo de Mentoria, o qual tem sido intitulado de Mentoria em Rede. Esta revisitação do conceito original de Mentoria proposto por Kram (1985) surgiu, pois começaram a surgir limitações conceptuais devido à concentração da pesquisa e da prática num único mentor.

De acordo com Higgins e Kram (2001), as mudanças no ambiente de carreira, o qual passou a ser caracterizado pela perda da confiança na durabilidade do contrato de trabalho, pelo impacto da tecnologia nos postos de trabalho, pela natureza rápida e mutável das estruturas organizacionais e pela necessidade, cada vez maior, da especialização do conhecimento, obrigam a uma nova análise do conceito de Mentoria, na medida em que os indivíduos irão cada vez mais além das fronteiras organizacionais para terem acesso a múltiplas fontes de Mentoria, enquanto, simultaneamente, navegam nas respetivas carreiras.

Assim, tendo por base o conceito de redes sociais, surgiu a Mentoria em Rede, a qual consiste no conjunto de relações desenvolvidas pelos protegidos num determinado momento no tempo e que são importantes para o desenvolvimento da sua carreira nesse momento concreto (Higgins & Kram, 2001), ou seja, um protegido tem vários Mentores ao mesmo tempo.

Desta forma, a existência de vários mentores em rede pode oferecer ao protegido uma perspetiva holística e flexível de conhecimentos e competências, os quais podem contribuir, de forma paralela e simultânea, para diferentes funções de Mentoria, de acordo com as características ou o perfil dos mentores bem como de acordo com o estágio de carreira do protegido (Baugh & Scandura, 1999).



Tabela 4 – Comparação entre a Mentoria em Rede e a Mentoria tradicional

A perspetiva tradicional de Mentoria	A perspetiva da Mentoria em Rede
Âmbito organizacional	Âmbito intra e extra-organizacional (e.g. comunidade, família, outras organizações...)
Relação hierárquica	Relação multinível
Focado na aprendizagem do protegido	Focado na reciprocidade
Interações ao longo da carreira do protegido	Múltiplas interações simultâneas, independentemente do estágio da carreira
Interações relacionados com a organização ou com a carreira	Interações relacionados com a carreira ou com a pessoa
Relação diádica	Relação em rede

Fonte: Adaptado de Higgins & Kram (2001).

1.4. Implementação de programas de Mentoria

Para maximizar os benefícios da Mentoria deve ser criada uma estratégia organizacional de Mentoria que esteja alinhada estrategicamente com os objetivos da organização (Friday & Friday, 2002). Infelizmente, poucas organizações alinham estrategicamente os seus programas de Mentoria com os seus objetivos de longo prazo. Como outras organizações, os militares implementaram programas formais de Mentoria na ausência de uma estratégia organizacional (Johnson & Andersen, 2010).

Quando empregue adequadamente e de forma estratégica, a Mentoria pode servir para potenciar várias iniciativas organizacionais desenhadas para auxiliar as organizações em ganhar e manter uma vantagem competitiva num ambiente altamente dinâmico e competitivo (Friday & Friday, 2002). De facto, a Mentoria deve propiciar um sistema estruturado para fortalecer e assegurar a continuidade da cultura organizacional (transmitindo, apesar de uma forma implícita, o que se pode esperar dos membros e o que eles podem esperar da organização); a existência de uma cultura corporativa forte que permita que os membros partilhem a mesma base de valores pode ser vital para o sucesso e eficácia da organização (Wilson & Elman, 1990).

A Mentoria pode ser vista como um conceito holístico e fluido que atende ao desenvolvimento profissional, corporativo e pessoal (Stead, 2005). Conforme referido anteriormente, o contexto de atuação das organizações está em constante mudança e exige um novo conjunto de competências, incluindo a gestão da incerteza (lidar com a ambiguidade e liderar com agilidade estratégica) (Buddhapriya, 2017).



É com este objetivo que Cranwell-Ward, Bossons e Gover (2004) analisaram os principais fatores influenciadores que podem motivar as organizações a implementarem programas de Mentoria formal, sendo que um programa deve ser entendido como um conjunto de medidas ou atividades relacionadas com um objetivo a longo prazo.

Tabela 5 - Resumo das influências externas e internas para a Mentoria

Influências externas	Influências internas
Ambiente de negócios	Desenvolvimento de recursos organizacionais
Mudança tecnológica	Planeamento da sucessão
Reestruturação de organizações	Guerra pelo talento
Fusões e aquisições	Foco no desempenho
Diversidade	Maior motivação
Responsabilidade social corporativa	Incentivar o trabalho de equipa e a produtividade
Mudança do contrato psicológico	Gestão da mudança
Gestão do stress laboral	Gestão do conhecimento
Equilíbrio trabalho-vida	Desenvolvimento individual e melhoria contínua

Fonte: Adaptado de Cranwell-Ward, Bossons, & Gover (2004).

São vários os estudos que têm vindo a propor modelos de programas de Mentoria formal. Alguns desses estudos estão resumidos na tabela infra:

Tabela 6 - Modelos de programas de Mentoria

Klasen & Clutterbuck (2002)	Cranwell-Ward, Bossons & Gover (2004)	Meggison, Clutterbuck, Garvey, Stokes & Garrett-Harris (2006)	Sontag, Vappie & Wanberg (2007)	Poulsen (2013)
– Propor o programa	– Identificar e influenciar os principais interessados	– Definir a finalidade do programa	– Reunir gestão sénior	– Preparação do programa
– Treinar os participantes	– Definir o programa e planear a execução	– Avaliar as necessidades	– Planear a implementação	– Estabelecer relação entre participantes
– Avaliar	– Divulgar o programa	– Recrutar e selecionar	– Nomear e recrutar participantes	– Aprendizagem



– Resolução de problemas	– Emparelhar	– Treinar e desenvolver os participantes	– Entrevistar participantes	– Desenvolvimento
	– Treinar os participantes	– Emparelhar	– Emparelhar	– Finalização e avaliação
	– Manter, concluir e desenvolver o programa	– Supervisionar	– Lançar o programa	
	– Avaliar e rever o esquema	– Gerir a qualidade	– Término do programa e avaliação	

Fonte: Adaptado de Stokes & Merrick (2013).

Os objetivos do programa de Mentoria determinarão a abordagem específica que deve ser seguida na implementação do programa (Klasen & Clutterbuck, 2002), tendo sido definidas algumas boas práticas para ajudar na conceção e implementação de programas de Mentoria: i) preparar a proposta de implementação e conduzir a pesquisa necessária; ii) identificar os principais interessados e obter comprometimento organizacional; iii) divulgar o programa de Mentoria; iv) elaborar e desenvolver o programa de Mentoria; v) executar, concluir e fortalecer o programa de Mentoria; vi) avaliar e rever (Hattingh, Coetzee, & Schreuder, 2005).

Assim, é possível avaliar alguns denominadores comuns que têm vindo a caracterizar os diversos modelos de programas de Mentoria, salientando-se a voluntariedade, o treino, a avaliação das necessidades, o suporte e acompanhamento contínuo, a monitorização e a avaliação final (Garvey & Garrett-Harris, 2005).

Importa também referir que um dos objetivos de muitos programas formais de mentoria é levar a organização ao ponto em que a maior parte da Mentoria é realizada informalmente, sem a necessidade de apoio substancial e estruturado de recursos humanos (Clutterbuck & Sweeney, 2003). Em geral, as organizações que têm um forte e extenso processo formal de Mentoria parecem também desenvolver muitos relacionamentos informais prósperos, saudáveis e inclusivos; um fator-chave parece ser que as pessoas que passaram por um processo de Mentoria eficaz (como mentores ou protegidos) e que foram bem treinadas nos respetivos papéis, estão abertas a uma ampla gama de alianças de desenvolvimento (Hattingh, Coetzee, & Schreuder, 2005).

1.5. A Mentoria em organizações militares e de segurança

Existem relativamente poucos estudos publicados sobre a implementação de processos de Mentoria em organizações militares ou de segurança e consequentes resultados. Apesar desta escassez, alguns estudos realizados nas Forças Armadas norte americanas mostram que



a Mentoria parece reforçar a satisfação com a educação ou carreira militar (Johnson & Andersen, 2010), sendo muito valorizada devido ao seu valor de treino (Shlechter, 2003).

Em Portugal, salienta-se o trabalho de Rocha (2012) que efetuou um estudo sobre a Mentoria informal, a perceção de (in)justiça e o empenhamento organizacional na GNR, tendo concluído que os Oficiais da GNR que são alvo de Mentoria informal têm uma maior perceção de Justiça interacional³, revelando que o relacionamento interpessoal e comunicacional se encontra favorecido por essa relação.

Do ponto de vista organizacional, importa também referir que, de acordo com Sprafka e Kranda (2000), os objetivos de um relacionamento de Mentoria em forças de segurança são: i) promover o crescimento profissional, ii) inspirar motivação pessoal e iii) aumentar a eficácia do serviço policial.

Várias forças de polícia norte-americanas têm implementado diversos programas de *Field Training Officer*, os quais são baseados em processos de Mentoria, em que um agente mais experiente é responsável pela integração de um novo agente na organização. Contudo, apesar deste tipo de programas poder ajudar à conclusão, com sucesso, dos períodos de formação e estabelecer uma base para o crescimento futuro, pode não assegurar o necessário progresso contínuo (Valencia, 2009).

De acordo com More e Miller (2014), a Mentoria em forças de segurança visam o desenvolvimento proativo dos elementos policiais, através da observação, análise, *coaching*, aconselhamento e avaliação, podendo ser considerado como um processo inclusivo e gerador de motivação, salientando-se a passagem de informações que permitem ao protegido interpretar o significado de eventos organizacionais e o ambiente externo da organização (Nelson & Quick, 2005).

Do ponto de vista da Instituição militar, importa relembrar o trabalho de Johnson e Andersen (2010) que refere que nenhum estudo bem controlado mostrou que o mentor formal é superior ao mentor informal, salientando que, apesar de as Forças Armadas dos EUA terem implementado diversos programas formais de Mentoria, uma revisão cuidada da literatura não revela uma única avaliação publicada sobre a eficácia da Mentoria militar formal. Outro aspeto salientado é que quanto mais os mentores percebem que poderão ser responsabilizados e examinados, menos dispostos estão a servir como mentores (Shlechter, 2003; Johnson & Andersen, 2010).

³ Diz respeito à perceção de justiça no tratamento (exposição e sensibilidade interpessoal) que a pessoa recebe durante a tramitação processual.



Ainda de acordo com Johnson e Andersen (2010) e tendo em consideração as características particulares da Instituição Militar, é importante a elaboração de uma estratégia organizacional para a Mentoria, para que seja possível eliminar eventuais inconsistências e ineficiências dos programas de Mentoria e que tenha em conta as dinâmicas organizacionais, como a cultura, as estruturas hierárquicas, as tradições e os recursos.

As organizações que se caracterizam pela promoção de oportunidades, inovação e aceitação da diversidade são as mais propícias a permitirem a Mentoria, ao contrário das mais conservadoras e resistentes à mudança (Hunt & Michael, 1983). Transpondo-se esta característica para a Instituição Militar, é possível concluir que a hierarquização da Instituição faça com que, naturalmente, seja o mentor a abordar o protegido e não o contrário (Johnson & Andersen, 2010).

Reconhecendo que os processos de Mentoria ocorrerão naturalmente em qualquer contexto militar, no qual floresceram durante séculos, a proposta de Johnson e Andersen (2010) vai no sentido de que as organizações militares devem reconhecer que quanto mais diversificada a rede de desenvolvimento de um indivíduo, maior a profundidade e a amplitude do suporte de carreira. Contudo, devem ser disponibilizadas ferramentas de consolidação e acesso a comunidades de redes sociais para facilitar uma boa comunicação ao longo do tempo.



2. O Comandante de DTer da Guarda Nacional Republicana

A Instituição Militar é um universo de estudo aliciante, tendo sabido adaptar-se a um mundo em constante evolução.

Conforme referido anteriormente, o presente estudo foi delimitado à GNR e abrange a função de Comando exercida pelos Oficiais da GNR nomeados como Comandantes de DTer, os quais importa caracterizar.

Nos termos da sua Lei Orgânica⁴, a GNR é “*uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas*”, com jurisdição em todo o território nacional e no mar territorial, revestindo *prima facie* o manto de força de segurança desde logo por imperativo constitucional pois preenche o ideário de força de segurança - polícia de ordem e tranquilidade públicas. Trata-se de uma corporação policial que desenvolve funções de segurança pública dispondo para o efeito de uma estrutura organizativa fortemente hierarquizada e especialmente habilitada para o uso de meios coercivos (Brito, 2010).

A identidade militar⁵ da Guarda é bicentenária (1801-2018) pois remonta à Guarda Real⁶, verdadeira antecessora da GNR, sendo nela que se iniciaram duas das suas características básicas, as quais se têm mantido até aos nossos dias: a dupla dependência e a sua classificação de Corpo Militar (Silva, 2013).

A GNR é uma força de segurança nacional pois a sua dimensão territorial abrange todo o território Português, competência distintiva que enforma a Guarda desde a sua fundação; aliás, atualmente, a dispersão geográfica da Guarda e a sua forte implementação territorial são considerados como elementos caracterizadores e identificadores, incutindo à GNR características sem paralelo nas restantes instituições portuguesas (Brito, 2010).

São todos estes valores, atitudes e comportamentos que caracterizam a GNR, colocando-nos perante uma instituição peculiar, na qual as práticas de Gestão de Pessoas assumem características únicas e complexas. O próprio posicionamento da GNR como instituição de charneira no sistema de forças da Segurança Interna e da Defesa Nacional é um fator distintivo e que origina maior complexidade na análise. Estamos perante uma instituição onde a estrutura formal, a hierarquia e o controlo assumem particular relevo.

⁴ Cfr. Lei 63/2007, de 06 de novembro.

⁵ Para consulta às características de uma organização militar vide Acórdão n.º 103/1987, do Tribunal Constitucional.

⁶ Criada por Diogo Inácio de Pina Manique, Intendente da Polícia da Corte e do Reino, no tempo de D. Maria I e durante a regência do príncipe D. João, quando extinguiu os Quadrilheiros.



A estrutura da GNR comporta vários tipos de Destacamentos, enquanto subunidades operacionais dos Comandos Territoriais nomeadamente: Destacamento Territorial, Destacamento de Trânsito, Destacamento de Intervenção, Destacamento de Ação Fiscal, Destacamento de Controlo Costeiro e Destacamento Eventual.

Importa também referir que, nos termos do art.º 43 do Estatuto dos Militares da GNR⁷,

“A função de Comando traduz -se no exercício da autoridade que é conferida a um militar da Guarda para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades, subunidades e estabelecimentos. 2 — O exercício da autoridade, conferida pelas leis e regulamentos, é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o comandante o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como as forças ou unidades subordinadas, ou equivalentes, cumprem as missões atribuídas.”

Além disso, de acordo com o art.º 4º do Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR⁸), consideram-se cinco escalões principais de comando: Comando Superior da Guarda; Unidade; Grupo ou subunidade equivalente⁹; Destacamento, companhia, esquadrão ou subunidade equivalente; e Subdestacamento e posto.

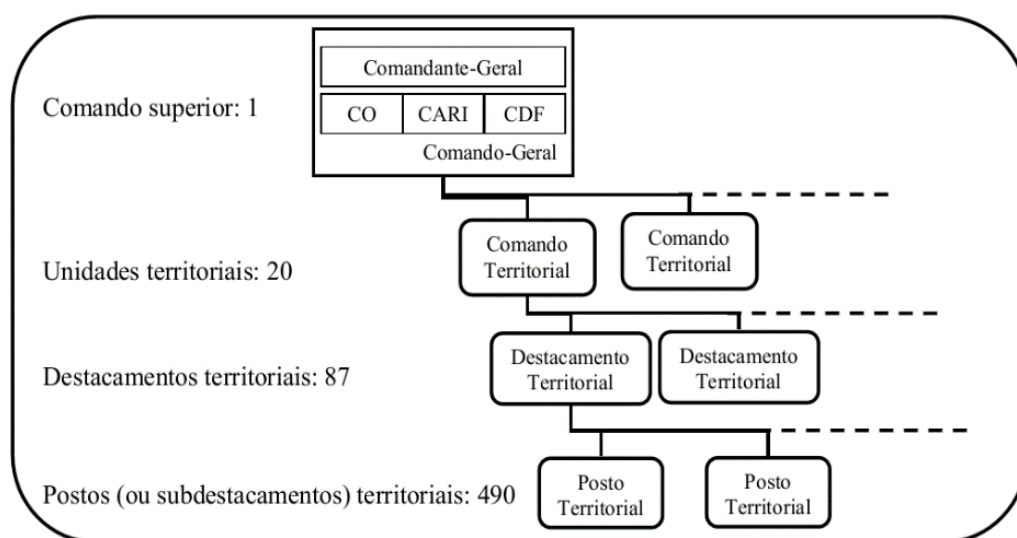


Figura 2 - Configuração da orgânica Territorial da GNR

Fonte: Brito (2010).

⁷Cfr. Decreto-Lei 30/2017, de 22 de março, que aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana.

⁸ Cfr. Despacho n.º 10393/2010 do Comandante Geral da GNR, publicado no Diário da República n.º 119, 2ª Série, de 22 de junho.

⁹ Este escalão de Comando apenas existe nas Unidades de Reserva ou de Intervenção e não nos Comandos Territoriais.



Os DTer constituem um escalão eminentemente operacional, são comandados por um Capitão ou Major e articulam-se em subdestacamentos territoriais (cujo comandante é Alferes ou Tenente) e/ou postos territoriais (que são comandados por Sargentos). O conjunto das áreas de intervenção dos postos e dos subdestacamentos constitui a zona de ação do Destacamento Territorial, existindo uma média de 5,6 postos territoriais para cada destacamento, o que reflete bem a importância estrutural do Destacamento, do ponto de vista de enquadramento do efetivo e da atividade operacional (Brito, 2010).

Para se ter uma noção mais precisa da importância e do papel do Comandante de Destacamento na orgânica da instituição e face aos efeitos sinérgicos que podem resultar de uma correta aplicação de Mentoria, importa mencionar o conteúdo do art.º 14º do RGSGNR que refere que

“O Comandante de destacamento ou subunidade equivalente ocupa um lugar de charneira na cadeia de comando, sendo o escalão de comando mais elevado em que é possível e imprescindível o mútuo conhecimento (pessoal e individual) entre todos (Comandante e comandados). O exemplo e a ação daquele em favor da proficiência da subunidade e na construção do espírito de corpo têm o maior peso de entre todos os escalões de comando”.

Importa também caracterizar as exigências da função de Comando de DTer na GNR. Existem dois normativos legais que delimitam as tarefas associadas a esta função de Comando: o RGSGNR, nos seus artigos 13.º, 14.º e 15.º e o Regulamento de Disciplina da GNR, pela aplicação do disposto no artigo 60.º e seguintes.

A função de Comandante de DTer na GNR implica cinco macro-atividades: gestão da atividade do Destacamento, coordenação das atividades dos órgãos de Comando, supervisão das atividades dos Postos Territoriais, gestão e formação de recursos humanos e participação na comunidade civil (Marques & Nogal, 2009). No seu estudo, Marques e Nogal (2009) determinaram também as competências consideradas críticas para a função de Comandante de DTer, as quais são as seguintes: planeamento e organização, dedicação e empenhamento na função, coordenação, desenvolvimento e motivação das pessoas, iniciativa, decisão, adaptabilidade, otimização de recursos, poder de comunicação e tolerância à pressão e contrariedades.



3. Metodologia

O presente capítulo apresenta os métodos e ferramentas utilizados na elaboração do estudo que nos propusemos realizar, o qual tem como objetivo geral apresentar uma proposta de programa de Mentoria a aplicar aos futuros Comandantes de DTer da GNR. Para o efeito e de forma complementar ao exposto no capítulo introdutório, passaremos a descrever todo o processo de investigação, demonstrando as etapas do método científico utilizado e as justificações para as opções metodológicas.

Nesta pesquisa foram percorridas as três fases da investigação metodológica, respetivamente a exploratória, analítica e conclusiva, visto que “(...) *as pesquisas empíricas se processam por estádios que passam da ignorância à descoberta, depois à representação mental dos processos sociais e ao seu confronto com os factos e observações e, só por fim, à exposição oral ou escrita dessa representação, (...)*” (Santos & Lima, 2016, p. 43).

Assim, após uma pesquisa bibliográfica exploratória, foi possível escolher e delimitar o tema, bem como proceder à revisão da literatura, tendo em vista perceber o atual estado do conhecimento e formular o problema de investigação.

Foi também possível determinar a estratégia e o desenho da pesquisa, e identificar os instrumentos e as técnicas para a recolha e tratamento dos dados, os procedimentos e as atividades de análise e interpretação dos resultados (Santos & Lima, 2016, p. 63), tendo resultado o modelo de análise utilizado na investigação (Apêndice A).

Em relação ao processo de amostragem, foi efetuada uma amostra de conveniência (Robinson, 2014), logo não-probabilística, com base nos critérios de delimitação definidos, nomeadamente todos os Comandantes de DTer no Comando Territorial de Lisboa, no período compreendido entre janeiro de 2009 e dezembro de 2017¹⁰. Esta delimitação temporal está relacionada com o facto de que o Comando Territorial de Lisboa foi formalmente criado em 01 de janeiro de 2009. Em termos de delimitação espacial, foi escolhido o Distrito de Lisboa por uma questão de conveniência, de forma a garantir os objetivos da investigação e as limitações associadas à frequência do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC). Todavia, sendo um método não probabilístico, não permite a generalização dos resultados, motivo pelo qual se constitui uma limitação da investigação (Robinson, 2014).

¹⁰ Cfr. Apêndice B.



Foram também consultados documentos institucionais estratégicos, salientando-se o Plano Estratégico da GNR, no sentido de integrar todas as variáveis na proposta de programa a apresentar bem como caracterizar a atividade de Comandante de DTer.

Em relação à técnica de recolha de dados, utilizou-se a entrevista, na medida em que se constitui como uma fonte importante de informação, visa a perspetiva e a opinião do entrevistado e permite obter respostas mais ricas e detalhadas (Bryman, 2012, p. 470).

As entrevistas assumiram a forma semiestruturada, nas quais o entrevistador teve um referencial de questões-chave abertas. O guião das entrevistas dividiu-se em duas partes: uma primeira parte para a caracterização sociográfica e uma segunda parte estruturada em torno de três problemáticas centrais, repartidas em dimensões/categorias que, por sua vez, serviram de enquadramento às questões a efetuar (cfr. Apêndice C). Todos os entrevistados tiveram o devido tempo para que interpretassem e se posicionassem face aos tópicos do guião.

De acordo com os três pólos cronológicos propostos por Bardin (1977, p. 95), foi elaborada uma análise de conteúdo tradicional, identificando os *corpus* centrais da entrevista, com recurso à identificação e contagem de categorias e subcategorias, identificando segmentos, através da conversão quantitativa das respostas, respeitante ao número de repetição de segmentos ou de uma ideia associada a esses segmentos, bem como à quantidade de vezes que uma determinada resposta foi referida¹¹ (Guerra, 2014, p. 83).

Foram construídas sinopses das entrevistas¹², os quais contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis ao que disseram os entrevistados. A sinopse identifica os segmentos identificados, os quais deverão ser sincronizados com as respetivas problemáticas e dimensões, as quais se encontram esquematizadas no Apêndice D.

¹¹ Cfr. Apêndice E.

¹² Cfr. Apêndice F.



4. Apresentação e discussão de resultados

Este capítulo visa abordar duas áreas distintas mas complementares para a proposta do programa que se pretende apresentar: por um lado, visa uma análise aos principais normativos da GNR passíveis de enquadrar práticas de Mentoria, salientando-se o RGSGNR, o Estatuto dos Militares da GNR e o Plano Estratégico da Guarda; por outro lado, pretende analisar o conteúdo das entrevistas realizadas. Ambas as tarefas servirão de suporte para a proposta de programa de Mentoria que se pretende aplicar aos futuros Comandantes de DTer da GNR.

Em relação à primeira tarefa, após consulta aos normativos da GNR atrás referidos foi possível constatar que não existem quaisquer referências a programas formais de Mentoria como ferramenta de desenvolvimento na Instituição. No entanto, salienta-se a relevância que o objetivo estratégico n.º 17 do Plano Estratégico da Guarda poderá ter para a construção da nossa proposta, pois o mesmo refere-se à aposta na qualificação, normalização e certificação de processos e procedimentos ao nível da formação dos recursos humanos para fomentar a gestão do conhecimento, preocupação que se entende como pertinente para integrar a proposta de programa.

Em relação às entrevistas realizadas e conforme tabela infra, importa referir que os entrevistados referiram como principais dificuldades no âmbito do exercício do Comando de um DTer os seguintes aspetos: conhecimento da Zona de Ação, diversidade de matérias técnicas a gerir, organização e gestão de meios, e a ambientação da cultura organizacional associada à função.

Quadro 1 - Principais dificuldades no exercício da função de Comandante de DTer

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16
N.º de anos de Comando DTer	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	4	6
Questão n.º 1 - Quais as principais dificuldades no exercício da função de Comandante DTer?																
Segmento A.1.1 Conhecimento da Zona de Ação	X	X		X		X			X		X			X		44%
Segmento A.1.2 Diversidade de matérias técnicas a gerir	X		X					X			X	X	X		X	50%
Segmento A.1.3 Organização e gestão de meios		X			X	X	X			X		X			X	50%
Segmento A.1.4 Ambientação da cultura organizacional associada à função			X		X			X				X		X	X	44%



Existe um equilíbrio ao nível da frequência de respostas em todos os segmentos, salientando-se que os resultados estão coincidentes com as macro-atividades e com as competências críticas da função apresentadas anteriormente por Marques e Nogal (2009). Salienta-se também que, conforme Apêndice F, o ambiente organizacional está associado a uma perceção de isolamento na função e de pressão do escalão superior.

Em relação à questão n.º 2, a qual tinha como objetivo analisar a perceção das vantagens e desvantagens da existência de um mentor, a maioria dos entrevistados realçou os aspetos psicossociais relacionados com a orientação (partilha de experiências e de conhecimento) e com a proteção (através do enquadramento organizacional). Por outro lado, e apesar de com uma relevância inferior, alguns entrevistados referiram a perceção da existência de riscos associados à Mentoria, nomeadamente questões de dependência, elitismo e de poder e influência, indo de encontro à conceptualização de Stead (2005).

Quadro 2 - Utilidade do mentor para o Comandante DTer

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	
N.º de anos de Comando DTer	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	4	6	
Questão n.º 2 - Qual a utilidade do mentor para o Comandante DTer?																	
Segmento A.2.1 Uma das vantagens é a partilha de experiências e de conhecimento	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	94%
Segmento A.2.2 Uma das vantagens é o enquadramento organizacional		X	X			X	X	X	X		X	X	X		X		63%
Segmento A.2.3 Uma das desvantagens é a dependência e perda de autonomia que pode originar				X		X	X								X	X	31%
Segmento A.2.4 Uma das desvantagens é a dificuldade em separar os papéis							X								X		13%
Segmento A.2.5 Uma das desvantagens é a desresponsabilização que pode originar							X								X		13%
Segmento A.2.6 Uma das desvantagens está relacionada com diferenças de tratamento que pode originar											X						6%

A questão n.º 3 tinha como objetivo identificar as áreas da Mentoria que podem ser uma mais valia para o Comandante DTer GNR. Também aqui as funções de apoio psicossocial surgem como tendo maior relevância. Apesar de poder ser enquadrado no segmento relativo à orientação e aconselhamento, o segmento otimização de recursos merece



particular atenção dos entrevistados. Este aspeto não deve ser desligado das competências críticas elencadas por Marques e Nogal (2009) e pode revelar algumas inseguranças dos Oficiais entrevistados, pelo que se pode considerar que necessitam de maior apoio nesta vertente.

O *coaching*, aqui entendido com uma abordagem pragmática para ajudar as pessoas a gerir a aquisição ou a melhoria de competências (Clutterbuck, 1998, p.19), é a única função de desenvolvimento de carreira que surge como área de interesse para os entrevistados, com a mesma relevância que a modelação de papéis. É nosso entendimento que este aspeto está relacionado com uma eventual instrumentalidade que a Mentoria parece estar a revelar para os Comandante de DTer abordados e que vão de encontro às principais dificuldades na função elencadas durante a realização das entrevistas.

Quadro 3 - Contributos do mentor

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	
N.º de anos de Comando DTer	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	4	6	
Questão n.º 3 - Quais as áreas em que o mentor pode contribuir para reforçar as competências de um Comandante DTer?																	
Segmento A.3.1																	
Partilha de conhecimentos e experiências	X				X	X				X		X		X			38%
Segmento A.3.2																	
Orientação e Aconselhamento	X		X	X		X		X		X	X				X	X	56%
Segmento A.3.3																	
Otimização de recursos							X		X								13%
Segmento A.3.4																	
<i>Coaching</i>		X		X				X									19%
Segmento A.3.5																	
Modelação de papéis								X				X	X				19%
Segmento A.3.6																	
Desenvolvimento de carreira								X								X	13%

Em relação à questão n.º 4, a mesma visava avaliar a pertinência da existência de Mentoria em rede ao nível dos Comandantes DTer. As respostas centram-se, sobretudo, em dois segmentos: metade dos entrevistados preferem associar o número de mentores ao tipo de competências que pretendem desenvolver, em concordância com a necessidade de obtenção de uma perspetiva holística e flexível de conhecimentos e competências, os quais podem contribuir, de forma paralela e simultânea, para diferentes funções de Mentoria, conforme preconizado por Baugh e Scandura (1999); uma outra parte substancial referiu que



prefere um mentor, sobretudo devido à integração que o mesmo deveria ter na estrutura de Comando e para evitar demasiados pontos de vista, o que poderia confundir o protegido.

Quadro 4 - Tipos de Mentoria

	E 1	E2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	
N.º de anos de Comando DTer	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	4	6	
Questão n.º 4 - Considera que é melhor ter um Mentor ou vários Mentores?																	
Segmento B.4.1 Um mentor			X	X		X			X	X			X			38%	
Segmento B.4.2 Mais do que um mentor					X			X		X						19%	
Segmento B.4.3 Depende das competências a desenvolver	X	X					X					X	X		X	X	50%

Questionados sobre quais os modelos de Mentoria que preferiam e instados a mencionarem as vantagens percebidas de cada um (questão n.º 5), a grande maioria dos entrevistados prefere a Mentoria formal, seja ministrada de forma individualizada, seja num modelo híbrido, com a presença de elementos de Mentoria informal. Podemos constatar uma espécie de dilema que surgiu nas respostas à questão n.º4: por um lado, os entrevistados, ao contrário do que a literatura refere, nomeadamente Shlechter (2003) e Johnson e Andersen (2010), querem ter traços de formalismo no processo, sobretudo para proteção face a eventuais abusos do Mentor e para o devido acompanhamento dos resultados por parte da hierarquia; por outro lado, sentem a necessidade de a relação precisar de ter alguma informalidade e de estar baseada no relacionamento pessoal, seja devido a experiências passadas ou fruto de flexibilidade que entendem ser necessária. Também aqui podemos encontrar resquícios de alguma instrumentalidade que a Mentoria parece estar a assumir, não para suportar o desenvolvimento de carreira propriamente dito mas sim para ajudar a tornar mais fácil a função de Comando do DTer, na medida em que as justificações para a formalidade e para a informalidade da relação têm como pano de fundo a apropriação de ferramentas que facilitem essas tarefas.



Quadro 5 - Modelos de Mentoria

	E 1	E2 4	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	
N.º de anos de Comando DTer	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	4	6	
Questão n.º 5 - Podendo escolher entre Mentoria Formal e Mentoria Informal, qual o modelo que escolheria?																	
Segmento B.5.1 Mentoria formal		X				X	X			X			X	X		X	44%
Segmento B.5.2 Mentoria informal					X							X					13%
Segmento B.5.3 Modelo híbrido	X		X	X				X	X		X					X	44%

Em nosso entendimento, a reflexão anterior também se aplica para a interpretação dos resultados à questão n.º 6, na medida em que os dois segmentos mais referidos expressam a necessidade de acompanhamento e monitorização por parte da hierarquia bem como a relevância de o Mentor poder disponibilizar ferramentas, através da experiência passada como Comandante de DTer, visando facilitar a função de Comando.

Quadro 6 - Proveniência do Mentor

	E 1	E2 4	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	
N.º de anos de Comando DTer	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	4	6	
Questão n.º 6 - Se na data em que era Comandante de DTer pudesse ter escolhido um ou mais mentores, qual a sua proveniência?																	
Segmento B.6.1 Da GNR mas fora da estrutura hierárquica de Comando		X				X	X	X				X				X	38%
Segmento B.6.2 Da GNR mas inserido na estrutura hierárquica de Comando			X	X					X		X	X	X	X	X		50%
Segmento B.6.3 Da GNR mas com experiência de Comando de DTer	X				X			X	X	X				X		X	44%

Relativamente à questão n.º 7, a mesma pretendia perceber o tipo de atividades tidas como mais pertinentes na implementação de um processo de Mentoria. Conforme os modelos de programa bem como as boas práticas de implementação de programas de Mentoria apresentados anteriormente, as ações de capacitação e sensibilização assumiram uma grande relevância para os entrevistados.



Quadro 7 - Atividades do programa de Mentoria

	E 1	E2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	
N.º de anos de Comando DTer	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	4	6	
Questão n.º 7 - Que tipo de atividades é que gostava de frequentar num programa de Mentoria?																	
Segmento B.7.1 Reuniões presenciais com o mentor			X	X	X		X	X	X	X				X			X
Segmento B.7.2 Ações de capacitação e sensibilização	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
																	56%
																	94%

Por fim, a questão n.º 8 era relativa ao ambiente organizacional associado à implementação do processo de Mentoria e tinha como objetivo avaliar a existência de constrangimentos ou mais-valias organizacionais associados à implementação do processo de Mentoria na GNR. Apenas foi referida uma mais valia organizacional, na medida em que a maioria dos entrevistados reconheceu que a Mentoria poderá criar ou reforçar redes de suporte e de desenvolvimento, tendo sido considerado que o ambiente existente na GNR permite essas atividades. Ao nível dos quatro constrangimentos que emergiram nas entrevistas, releva-se a sobrecarga de trabalho que a implementação de um programa de Mentoria poderá originar para os mentores bem como a escassez de recursos humanos com as competências adequadas para se constituírem como mentores.

Quadro 8 - Ambiente organizacional

	E 1	E2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	
N.º de anos de Comando DTer	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	4	6	
Questão n.º 8 - Acha que a GNR é uma organização “amiga” da Mentoria, na qual é fácil encontrar mentores e alimentar todo o processo de Mentoria?																	
Segmento C.8.1 Sobrecarga de trabalho	X		X										X	X		X	31%
Segmento C.8.2 Assimetria dos processos de Mentoria				X								X					13%
Segmento C.8.3 Disponibilidade de recursos humanos capazes								X	X				X	X			25%
Segmento C.8.4 Criação de redes de suporte e de desenvolvimento	X	X			X	X				X	X				X	X	50%
Segmento C.8.5 Resistência à mudança							X										6%



A instrumentalidade da qual se parece revestir a Mentoria está relacionada com três influências internas que impulsionam as organizações para a Mentoria, nomeadamente o foco no desempenho da função, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de recursos organizacionais (Cranwell-Ward, Bossons, & Gover, 2004).

Aliás, o pragmatismo que os entrevistados parecem revelar para a utilização e operacionalização da Mentoria aparenta estar intimamente ligado com dois dos objetivos elencados por Sprafka e Kranda (2000), nomeadamente a promoção do crescimento profissional e o aumento da eficácia do serviço policial.

Por sua vez, este foco no desempenho da função encontra-se relacionado com as principais dificuldades sentidas pelos Oficiais aquando o desempenho de funções de Comandante de DTer, estando alinhadas com as competências críticas e com as macro-atividades que a função de Comando exige (Marques & Nogal, 2009).

Por outro lado, a necessidade de formalismo no programa de Mentoria bem como a flexibilidade dos relacionamentos são aspetos que também têm que ser integrados na proposta do programa de Mentoria, para além da necessidade de normalizar e certificar processos e procedimentos, conforme objetivo estratégico definido pela GNR.

Especial realce para o facto de que a experiência como Comandante de DTer, expresso nas tabelas atrás expostas no número de anos de Comando de DTer, não é um aspeto distintivo das perceções individuais pois das respostas dos entrevistados não se conseguiu detetar qualquer padrão associado à sua experiência como Comandante DTer, ou seja, no conjunto de entrevistados, os Oficiais com pouca experiência como Comandante DTer tendem a perceber as mesmas dificuldades no exercício da função e visões em relação ao processo de Mentoria relativamente homogêneos que os Oficiais com mais experiência de Comando DTer.

Visando a resposta à QD 1 “quais as vantagens e desvantagens dos modelos de Mentoria formal e informal aplicados à GNR?” podemos afirmar que as grandes vantagens são a promoção do crescimento profissional, a eficácia do serviço policial e o enquadramento organizacional, o qual é alcançado através da partilha de conhecimentos e experiências, bem como da orientação e do aconselhamento.

Conforme Kogler-Hill e Bahniuk (1998) demonstraram, a Mentoria é uma forma de comunicação organizacional e possui um valor de treino elevado (Shlechter, 2003). Para os Comandantes de DTer, este processo parece ser instrumental para as suas funções, na medida



em que permite a passagem de informações que possibilitam a interpretação do significado de eventos organizacionais e do ambiente externo da organização (Nelson & Quick, 2005).

Ao nível das desvantagens, realce para a possibilidade de desenvolvimento de dependência do mentor (Stead, 2005), conforme salientado pelos entrevistados.

Em relação à QD 2 “quais as boas práticas no âmbito da implementação de programas de Mentoria formal?” podemos considerar que os aspetos mais salientes foram o treino, enquanto forma de capacitação dos Oficiais para o envolvimento no processo de Mentoria, e o acompanhamento contínuo por parte da estrutura hierárquica, de forma a ser possível assegurar o alinhamento e alcançar os objetivos da organização.

Em resposta à QD 3 “qual o programa de Mentoria mais ajustado aos Comandantes de Destacamento Territorial da GNR?” podemos afirmar que o programa de Mentoria deve ser formal apenas no essencial, de forma a permitir o desenvolvimento da relação sem muitos constrangimentos e a assegurar o necessário acompanhamento por parte da estrutura hierárquica.

Assim, tendo em consideração a revisão conceptual que foi realizada, a análise documental executada e o conteúdo das entrevistas, o formalismo do programa de Mentoria a aplicar aos Comandantes de DTer da GNR deverá estar relacionado com o treino a ser ministrado aos participantes, a forma de acompanhamento e monitorização da relação e a necessidade de controlos e de auditorias de forma a assegurar a qualidade e uniformidade dos relacionamentos.

Importa salientar que se entende que parte das vantagens da Mentoria elencados pelos Comandantes de DTer podem ser alcançadas por intermédio de outros processos/tarefas, e.g. períodos formais de sobreposição de Comando, relatórios de passagem de Comando, entre outros.

Considera-se também relevante relembrar que o objetivo último da organização, conforme Clutterbuck e Sweeney (2003), deve ser que as principais relações de Mentoria sejam informais, reduzindo dessa forma a necessidade de apoio substancial e estruturado de recursos humanos da organização. Dessa forma e tendo em consideração a caracterização do ambiente organizacional elaborado pelo Comandante de DTer (*vide* tabela n.º 15), torna-se relevante sensibilizar e capacitar os Oficiais para os conceitos, benefícios e boas práticas de Mentoria.

Assim, tendo em consideração o objetivo último de incrementar as competências do Comandante de DTer, podemos afirmar que a implementação de programas formais de



Mentoria deve ser complementada e estar alinhada com um procedimento mais abrangente de capacitação dos Comandantes de DTer; a realização destas ações complementares serão um facto potenciador dos efeitos sinérgicos do programa de Mentoria.

Na GNR, ao poder de autoridade subjacente à função de Comando tendemos a associar as competências de Liderança que se julgam existir em todos os Oficiais pelo que, intuitivamente, abordar o Comando é também abordar o Líder. Assim, com base no conteúdo das entrevistas e visando focalizar os esforços e a comunicação, estamos convictos que o programa de Mentoria deverá estar orientado para o desenvolvimento de redes de suporte e de desenvolvimento, visando a promoção de relacionamento informais prósperos, saudáveis e inclusivos (Hattingh, Coetzee, & Schreuder, 2005), o qual pode ser orientado pelos seguintes aforismos: “*Liderar para os outros*”, no caso em concreto, os subordinados, e “*Liderar para as pessoas*”, nomeadamente a sociedade civil. Por outro lado, ao nível das ações complementares à posse de Comando, as mesmas deverão estar focalizadas em “*Libertar o potencial*” dos Oficiais Comandantes DTer.

Desta forma e partindo das boas práticas e denominadores comuns atrás elencados, estamos em condições de propor o nosso modelo de programa de Mentoria, o qual deverá integrar as preocupações atrás mencionadas. O fio condutor do programa é a instrumentalidade que a Mentoria proporciona aos Oficiais para apoio e ultrapassagem das principais dificuldades sentidas pelos Comandantes de DTer.

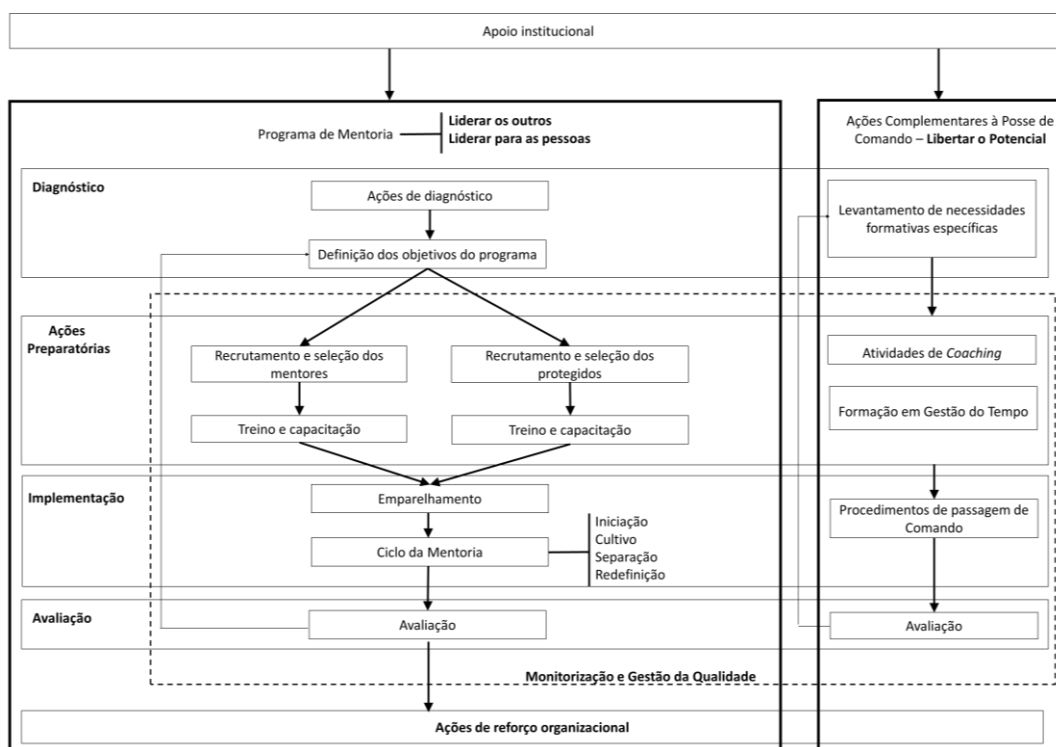


Figura 3 - Proposta do programa de Mentoria



O programa de Mentoria está organizado em cinco grandes fases: i) diagnóstico, o qual pretende estudar as necessidades e definir os objetivos do programa; ii) ações preparatórias, a qual visa selecionar e capacitar os participantes no programa; iii) implementação, efetivado na realização do ciclo de Mentoria; iv) avaliação, a qual visa avaliar todo o programa; e v) ações de reforço, que pretende gerir a resistência à mudança e o apoio a longo prazo ao programa. Como elemento impulsionador e enquadrador estão o apoio institucional das Chefias e as ações de monitorização e de gestão da qualidade.

Importa mencionar que o programa se pode aplicar a todos as categorias e funções na GNR, apenas variando os objetivos do programa, os quais devem estar adaptados à função.

O modelo agora proposto obedece aos quesitos atrás mencionados, sendo de salientar que é na gestão do ciclo da Mentoria que se deverá reforçar a componente de informalidade do programa. Propõe-se que a informalidade esteja também presente na questão do emparelhamento, de forma a não criar relacionamentos forçados pois, conforme referido por Johnson e Andersen (2010), os processos de Mentoria ocorrerão naturalmente.

Entendeu-se separar as sessões de treino e de capacitação de forma a reforçar a necessidade de adequar os conteúdos aos papéis envolvidos. Por outro lado, estas sessões deverão estar separadas no percurso da carreira, e.g. a formação dos protegidos poderá estar integrada no Curso de Promoção a Capitão, enquanto a formação dirigida aos mentores poderá estar no Curso de Promoção a Oficial Superior ou num eventual suplemento formativo do CEMC.

De forma a assegurar o envolvimento das chefias e o correto e devido alinhamento dos objetivos do programa com a estratégia organizacional, poderá ser criada uma estrutura de direção, preferencialmente no órgão da GNR que trata a Gestão do Conhecimento e presidido pelo seu Responsável máximo.

Outro aspeto que importa precaver tem a haver com a formação inicial a ministrar aos militares e, eventualmente, civis que irão assumir a futura formação de mentores e de protegidos, devendo ser contratado um prestador de serviços especialista nesta matéria.

Em relação às estruturas da GNR envolvidas na formação e na própria operacionalização do programa de Mentoria, importa envolver, para além das estruturas formativas, o Centro de Psicologia da GNR, devido às competências possuídas na área da psicologia, as quais podem ser carreadas para o programa.

De acordo com as entrevistas realizadas e apesar de ser um processo separado do programa de Mentoria, as ações complementares à Posse de Comando para este conjunto de



Oficiais, devidamente organizadas em cinco fases, deveriam estar centradas em ações de *coaching* e de Gestão do Tempo, na fase de ações preparatória, e na implementação de procedimentos de passagem de Comando, na fase de implementação. As ações de reforço visam criar uma rede de partilha de experiências e de conhecimento entre os Comandantes de DTer.

O levantamento das necessidades formativas específicas deverá ser um trabalho conjunto entre as estruturas da GNR envolvidas na formação e o Centro de Psicologia da GNR.



Conclusões

O presente trabalho pretendeu responder à seguinte QC: qual o programa de Mentoria que melhor se adapta aos Comandantes de DTer da GNR?

Para elaboração da resposta, foi utilizada uma estratégia de investigação qualitativa, operacionalizada na revisão da literatura e na realização de 16 entrevistas semiestruturadas aos Oficiais da GNR que assumiram as funções de Comandante DTer, no período de 2009 a 2017, no Comando Territorial de Lisboa.

Os resultados obtidos mostraram uma visão instrumental da Mentoria e permitiram concluir que, através da partilha de conhecimentos e experiências, bem como da orientação e do aconselhamento, as grandes vantagens percebidas relativamente à aplicação de um programa de Mentoria são a promoção do crescimento profissional, a eficácia do serviço policial e o enquadramento organizacional. A principal desvantagem referida foi a possibilidade de gerar dependência do mentor.

Existiu também uma grande preocupação nos entrevistados em se garantir a existência de treino adequado, bem como o acompanhamento contínuo por parte da estrutura hierárquica, de forma a ser possível assegurar o alinhamento e alcançar os objetivos da organização. Este último aspeto, associado à necessidade de se normalizar e certificar processos e procedimentos, originou a necessidade de se assegurar a existência de formalismo no programa de Mentoria.

Com base nestes considerandos, tendo em conta as dificuldades elencadas pelos entrevistados e como resposta à QC, foi proposto um programa de Mentoria dirigido aos Comandantes DTer da GNR, organizado em cinco fases: i) diagnóstico, para estudar as necessidades e definir os objetivos do programa; ii) ações preparatórias, a fim de selecionar e capacitar os participantes no programa; iii) implementação, efetivado na realização do ciclo de Mentoria; iv) avaliação do programa; e v) ações de reforço, que pretende gerir a resistência à mudança e o apoio a longo prazo. Como elemento impulsionador e enquadrador estão o apoio institucional das Chefias e as ações de monitorização e de gestão da qualidade.

Como pressuposto para a exponenciação dos resultados do programa de Mentoria e atendendo a que este deverá estar integrado numa estratégia organizacional global, também foram propostas ações complementares à Posse de Comando, devidamente alinhadas nas mesmas cinco fases atrás referidas, as quais devem estar centradas em ações de *coaching* e de Gestão do Tempo, na fase de ações preparatória, e na implementação de procedimentos de passagem de Comando, na fase de implementação.



Quando abordamos a função de Comando na GNR falamos obrigatoriamente em Liderar, motivo pelo qual a proposta apresentada assenta na articulação, integração e efeitos sinérgicos de três vetores: “*Liderar para os outros*”, “*Liderar para as pessoas*” e “*Libertar o potencial*”. Conforme Goethe (citado por Penim & Catalão, 2018, p.13) “*trata um homem como ele é e ele continuará a ser como é. Trata um homem como ele pode e deve ser e ele se converterá no que pode e deve ser*”, os dois primeiros vetores deverão ser o mote para o programa de Mentoria enquanto o terceiro vetor deverá ser um facilitador e um potenciador para todo o programa.

A investigação permitiu também verificar que o número de anos de Comando de DTer, aspeto que foi associado à experiência de Comando neste escalão organizacional, não se constitui como um aspeto distintivo das perceções individuais, ou seja, no conjunto de entrevistados, todos os Oficiais apresentaram, com relativa homogeneidade, as mesmas dificuldades no exercício da função e as mesmas visões em relação ao processo de Mentoria.

Por outro lado, a utilização e a operacionalização do programa de Mentoria aparenta estar intimamente ligado com a promoção do crescimento profissional e o aumento da eficácia do serviço policial e a visão instrumental que foi colocada na Mentoria demonstra estar relacionada com as principais dificuldades sentidas pelos Oficiais aquando o desempenho de funções de Comandante de DTer, estando alinhadas com as competências críticas e com as macro-atividades que a função de Comando exige.

De forma a assegurar o envolvimento das chefias e o correto e devido alinhamento dos objetivos do programa com a estratégia organizacional, recomenda-se a criação de uma estrutura de direção, preferencialmente no órgão da GNR que trata a Gestão do Conhecimento, de se assegurar a formação inicial aos militares e, eventualmente, civis que irão assumir a futura formação de mentores e de protegidos, podendo ser contratado um prestador de serviços especialista nesta matéria, e o envolvimento das estruturas formativas e do Centro de Psicologia da GNR na operacionalização do programa.

Dadas as características próprias deste tipo de trabalho, não foram aprofundados aspetos relevantes para o processo de Mentoria, salientando-se a questão do género. Também não foi abordado o aspeto tecnológico que deverá servir como suporte à implementação de um programa de Mentoria, nomeadamente questões como o papel do *e-learning* ou das videoconferências.

A proposta apresentada constitui-se como uma primeira abordagem à eventual implementação da Mentoria na GNR. Julga-se como suficientemente demonstrado as mais



valias associadas à implementação de um programa de Mentoria bem como o alinhamento entre essas vantagens e as necessidades demonstradas pelos Oficiais entrevistados. Contudo, e considerando que foi utilizada uma amostra de conveniência, logo não generalizável, o trabalho aqui iniciado precisa de ser aprofundado e estendido a outras áreas geográficas, a fim de se perceber as necessidades de toda a estrutura da GNR. De igual forma, os órgãos competentes deverão avaliar de que forma é que o programa de Mentoria se deverá integrar numa estratégia organizacional mais ampla.

Num ambiente incerto, complexo e volátil como o atual, não é fácil preparar um Oficial para este assumir as tarefas de Comandante DTer. É um processo que se inicia na Academia Militar e que vai sendo consolidado ao longo do tempo. Ao longo deste processo, a Mentoria pode ser mais uma ferramenta válida ao serviço da GNR, desde que inserida numa estratégia orientada para a promoção de redes de suporte e de desenvolvimento, aspetos essenciais para a implementação de uma cultura organizacional flexível e evolutiva, a qual se deve assumir como uma característica distintiva de uma força “*humana, próxima e de confiança*”¹³.

¹³ Lema da GNR.



Bibliografia

- Acórdão n.º 103/87, de 06 de maio (1987). *Declara, ou não, conforme as partes, a inconstitucionalidade do artigo 69.º, n.º 2, da Lei n.º 29/82, na sua redação inicial e na redação dada por outras leis. Declara, com força obrigatória geral, a inconstitucionalidade das normas do Decreto-Lei n.º 440/82, bem como do RDPPSP por ele aprovado. Declara, ou não, a inconstitucionalidade de algumas normas do RDPPSP, aprovado pelo Decreto n.º 40118. Não toma conhecimento do pedido de apreciação da constitucionalidade da norma do n.º 27.º do artigo 5.º do RDPPSP.* Diário da República, 1.º Série, 103, 1871-1903. Lisboa: Tribunal Constitucional.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343-357.
- American Heart Association (2012). *The AHA Mentoring Handbook*. Lippincott Williams & Wilkins. Retirado de http://my.americanheart.org/idc/groups/ahamaph-public/@wcm/@sop/documents/downloadable/ucm_319794.pdf
- Andrade, J. F. M. M. C., Lobo, V. J. A. S., Morgado, J. A. N. V. P., & Silva, N. M. P. (2017). O reconhecimento formal da área científica das Ciências Militares: um imperativo e uma inevitabilidade. *Revista Militar*, 2583. Retirado de <https://www.revistamilitar.pt/artigo/1231>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The effect of multiple mentors on protege attitudes toward the work setting. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14, 503–522.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring Provided: Relation to Mentor's Career Success, Personality, and Mentoring Received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.
- Buddhapriya, S. (2017). Mentoring experiences: a study of Indian public sector professionals. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 689-706. Retirado de <https://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=googlescholar&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA509893923&sid=googleScholar&asid=3233bdef>
- Bullough, Jr., R. V. & Draper, R. J. (2004). Mentoring and the emotions. *Journal of Education for Teaching*, 30(3), 271-288.



- Brito, J. M. R. (2010). *O Modelo de Polícia dos Postos da Guarda* (Tese de Dissertação de Mestrado em Direito e Segurança). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. Retirado de https://run.unl.pt/bitstream/10362/6215/1/Brito_2010.pdf
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- Chen, Y., Watson, R., & Hilton, A. (2016). A review of mentorship measurement tools. *Nurse education today*, 40, 20-28.
- Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances: Tapping into talent*. CIPD Publishing: London.
- Clutterbuck, D. & Sweeney, J. (2003). *Coaching and Mentoring*. Burnham: Clutterbuck & Associates.
- Cranwell-Ward, J., Bossons, P., & Gover, S. (2004). *Mentoring: A Henley review of best practice*. Springer.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks. Understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Eds.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Decreto-Lei n.º 297/09, de 14 de outubro (2009). *Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 199, 7662-7700. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 249/15, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. I
- Despacho n.º 10393/10, de 05 de maio (2010). *Aprova o Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 2ª Série, 119, 33856-33891. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Douglas, C.A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro: Center for Creative Leadership.



- Eby, L. T. (1997). Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 125-144.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and Evolution of Mentoring. Em: T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell Handbook of Mentoring: a multiple perspectives approach* (pp. 7-20). Victoria, Australia: Blackwell Publishing.
- Ensher, E. A., Thomas, C., & Murphy, S. E. (2001): Comparison of Traditional, Stepahead and Peer Mentoring on Protégés Support, Satisfaction and Perceptions of Career Success: A Social Exchange Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 419-436.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2008). E-mentoring. Next-Generation Research – Strategies and Suggestions. Em: B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice* (pp. 299-322). Los Angeles: Sage Publications.
- Fox, R.L., & Schuhmann, R.A. (2001). Mentoring experiences of women city managers: Are women disadvantaged?. *American Review of Public Administration*, 3(4), 381-392.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3.^a Eds.). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Friday, E., & Friday, S. (2002). Formal Mentoring: Is There a Strategic Fit? *Management Decision*, 40(2), 152-157.
- Garvey, B., & Garrett-Harris, R. (2005). *The benefits of mentoring: A literature review* (Report for East Mentors Forum). Sheffield Hallam University, Mentoring and Coaching Research Unit.
- Gualardo, S. J. (2000). Marks of a great mentor. *Professional Safety*, 45(10), 8.
- Guarda Nacional Republicana (2015). *Estratégia da Guarda 2020: uma estratégia de futuro*. Lisboa: Autor.
- Guerra, I. C. (2014). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais, Portugal: Principia.
- Geiger-DuMond, A.H., & Boyle, S.K. (1995). Mentoring: A practitioner's guide. *Training & Development*, 3, 51–54. Retirado de <https://vpn.uminho.pt/+CSCO+10756767633A2F2F6A726F2E6F2E726F667062756266672E70627A++/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=00505546-fc1f-4aed-bce5-3b25d72279f6%40sessionmgr101>



- Hattingh, M., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2005). Implementing and sustaining mentoring programmes: A review of the application of best practices in the South African organisational context. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 40-48. Retirado de <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/73>
- Hegstad, C. D. (1999). Formal Mentoring as a Strategy for Human Resource Development: A Review of Research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 383-390.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, 26(2), 264-288.
- Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A Career Training and Development Tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success. A literature review. *Review of Educational Research*, 61, 505–532.
- Johnson, W. B., & Andersen, G. R. (2010). *Formal mentoring in the US military: Research evidence, lingering questions, and recommendations*. Naval War College Newport RI.
- Klasen, N. & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. London: Butterworth-Heinemann
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Kram, K. E., & Hall, D. T., (1996). Mentoring in a context of diversity and turbulence. Em: E.E. Kossek & S.A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 108-136). Cambridge: Blackwell.
- Kogler-Hill, S., & Bahniuk, M. H. (1998). Promoting career success through mentoring. *Review of Business*, 19, 4-7.
- Lei n.º 145/99, de 01 de janeiro (1999). *Aprova o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 204, 6082-6103. Lisboa: Assembleia da República.
- Marques, I. & Nogal, A. (2009). *Curso de Promoção a Capitão: Relatório Final*. Lisboa: SDO Consultoria.
- Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., & Garrett-Harris, R. (Eds). (2006). *Mentoring in Action*. London: Kogan Page.
- More, H. W., & Miller, L. S. (2014). *Effective police supervision*. Routledge.



- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2005). *Organizational behavior: Foundations, realities and challenges*. Cengage Learning.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S.W. (1993). The role of mentoring in the information process of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Penim, A. T. & Catalão, J. A. (2018). *Ferramentas de Mentoring*. Lidel.
- Pérez-Caraballo, Y. (2008). *Creating a Mentoring Culture: Benefits and Challenges of Mentoring in Organizations* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão). Universidade de Denver, Denver.
- Poulsen, K. M. (2013). Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263. Retirado de <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/037/2013/00000045/00000005/art00001>
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative research in psychology*, 11(1), 25-41.
- Rocha, A. F. D. (2012). *Mentoria informal, percepção de (in) justiça e empenhamento organizacional: um estudo empírico na Guarda Nacional Republicana* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Minho, Braga.
- Rosén, F. F. (2011). No words will deliver anything: coaching and mentoring as neoliberal governance strategy in the Afghan state administration. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 5(2), 151-173.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/CADERNO_8.pdf
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.



- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 58-69.
- Scandura, T. A. & Pellegrini, E. K. (2007). Workplace Mentoring: Theoretical Approaches and Methodological Issues. Em: T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell Handbook of Mentoring: a multiple perspectives approach* (pp. 49-70). Victoria: Blackwell Publishing.
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 251–265.
- Shlechter, T. M. (2003, abril). *An Examination of Current and Future Directions in the U.S. Army's Mentoring Process*. Paper apresentado na conferência anual da American Educational Research Association, Chicago.
- Silva, N. M. P. (2013). *As reformas policiais em Portugal e seu impacto na estrutura e eficácia das instituições* (Trabalho de Investigação Individual Final do CEM-C 12/13). Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Silva, N. M. P. (2017). Between the Military and the Police: PSP and GNR Officer's attitudes to Public Administration Policies. *European Police Science and Research Bulletin, Issue 16 Summer 2017*. European Union Agency for Law Enforcement Training.
- Sontag, L. P., Vappie, K., & Wanberg, C. R. (2007). The practice of mentoring: MENTTIUM Corporation. Em: B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 593-616.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha (4.ª Eds.)*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Sprafka, H., & Kranda, A. (2000). *Institutionalizing mentoring into police departments. Best Practices Guide*. Disponível em <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=202203>
- Stead, V. (2005). Mentoring: a model for leadership development?. *International Journal of Training and Development*, 9(3), 170-184. Retirado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2419.2005.00232.x>
- Stokes, P., & Merrick, L. (2012). Designing mentoring schemes for organizations. Em: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the*



Psychology of Coaching and Mentoring (pp. 195-216). West Sussex: John Wiley & Sons.

Valencia, L. (2009). *A Guide for Mentoring Programs in Police Departments*. Retirado de <https://epublications.regis.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1120&context=theses>

Viator, R. E., & Scandura, T. A. (1991). A Study of Mentor-Protege Relationships in a Large Public Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 5(3), 20-30.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Wilson, J. A., & Elman, N. S. (1990). Organizational Benefits of Mentoring. *Academy of Management Executive*, 4(4), 88-94.



Apêndice A — Modelo de análise

TEMA	O processo de Mentoria e Aconselhamento – ferramenta para o incremento de capacidades em funções de Comando na GNR				
Objetivo Geral	Propor um programa de Mentoria a aplicar aos futuros Comandantes de Destacamento Territorial da GNR				
Questão Central	Qual o programa de Mentoria que melhor se adapta aos Comandantes de Destacamento Territorial da GNR?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE 1 - Analisar as vantagens e desvantagens dos modelos de Mentoria formal e informal aplicados à GNR	QD 1 - Quais as vantagens e desvantagens dos modelos de Mentoria formal e informal aplicados à GNR?	Mentoria formal Mentoria informal Macro-atividades	Necessidades associadas ao exercício do Comando Destacamento Territorial	Dificuldades no exercício da função de Comando	Revisão da literatura Entrevistas semi-estruturadas
				Macro-atividades do Comando Destacamento Territorial	
			Utilidade da Mentoria para os Comandantes Destacamento Territorial GNR	Utilidade do mentor	Revisão da literatura Entrevistas semi-estruturadas
				Contributos do mentor	
OE 2 - Analisar a estrutura de implementação dos programas de Mentoria	QD 2 - Quais as boas práticas no âmbito da implementação de programas de Mentoria formal?	Mentoria formal Programa de Mentoria	Implementação de programas de Mentoria	Lista de boas práticas	Revisão da literatura
OE 3 - Elaborar um programa de Mentoria dirigido aos Comandantes de Destacamento Territorial da GNR	QD 3 - Qual o programa de Mentoria mais ajustado aos Comandantes de Destacamento Territorial da GNR?	Mentoria formal Mentoria informal Mentoria em rede	Modelos de Mentoria para os Comandantes Destacamento Territorial GNR	Modelos de Mentoria	Entrevistas semi-estruturadas
OE 4 - Apresentar uma proposta de programa de Mentoria dirigido aos Comandantes de Destacamento Territorial da GNR	QD 4 - Qual a estrutura mais adequada para um programa de Mentoria dirigido aos Comandantes de Destacamento Territorial da GNR?	Programa de Mentoria	Operacionalização do processo de Mentoria	Proveniência do mentor	Revisão da literatura Entrevistas semi-estruturadas
			Apoio organizacional ao processo de Mentoria	Atividades a realizar	
				Descrição ambiente organizacional	Entrevistas semi-estruturadas



Apêndice B — Identificação dos entrevistados

1	Ricardo Jorge Amaral Bessa <i>Major GNR</i>
2	Luís Miguel Dias Fortunato Barreto <i>Major GNR</i>
3	Sara Isabel dos Santos Quinta Albuquerque <i>Capitão GNR</i>
4	Bruno Miguel Passos Baraças <i>Capitão GNR</i>
5	Marco André Urbano Pinheiro <i>Capitão GNR</i>
6	Fernando Carlos Dias Alves <i>Major GNR</i>
7	João Fernando Reis Amorim <i>Major GNR</i>
8	Ana Patrícia Domingues Pereira <i>Capitão GNR</i>
9	Filipe Alexandre Ferreira Costa <i>Capitão GNR</i>
10	Jorge António de Jesus Soares da Cunha dos Santos Cardoso <i>Major GNR</i>
11	Paulo Jorge Gonçalves Gomes <i>Major GNR</i>
12	Mário Rui Martins Pinto <i>Capitão GNR</i>
13	Pedro Miguel Dias Ramos <i>Major GNR</i>
14	Mafalda de Jesus Gomes de Almeida <i>Capitão GNR</i>
15	Bruno Vicente de Barros Cardoso Ribeiro <i>Capitão GNR</i>
16	Ana Isa Ribeiro <i>Capitão GNR</i>



Posto	NIM	DTER	Nome completo	Género	Início Comando	Fim Comando
Tenente	g2000917	Alenquer	Pedro Miguel Dias Ramos	Masculino	2009	2010
Capitão	g1950908	Alenquer	Luis Miguel Fortunato Barreto	Masculino	2010	2014
Capitão	g2000921	Alenquer	Bruno Miguel Passos Baraças	Masculino	2014	2017
Tenente	g2060028	Alenquer	Marco André Urbano Pinheiro	Masculino	2017	2017
Capitão	g2000931	Mafra	Mafalda de Jesus Gomes de Almeida	Feminino	2009	2011
Capitão	g1991075	Mafra	João Fernando Reis Rodrigues de Amorim	Masculino	2014	2016
Capitão	g1970314	Sintra	Paulo Jorge Gonçalves Gomes	Masculino	2009	2012
Capitão	g2000929	Sintra	Bruno Vicente de Barros Cardoso Ribeiro	Masculino	2012	2016
Capitão	g2010993	Sintra	Sara Isabel dos Santos Quinta Albuquerque	Feminino	2016	2017
Capitão	g1991063	Torres Vedras	Fernando Carlos Dias Alves	Masculino	2009	2011
Capitão	g2020031	Torres Vedras	Ana Patricia Domingues Pereira	Feminino	2011	2013
Capitão	g1991057	Torres Vedras	Jorge António de J. S. C. Santos Cardoso	Masculino	2013	2014
Capitão	g2041118	Torres Vedras	Mario Rui Martins Pinto	Masculino	2014	2015
Capitão	g2010993	Torres Vedras	Sara Isabel dos Santos Quinta Albuquerque	Feminino	2015	2016
Tenente	g2060031	Torres Vedras	Filipe Alexandre Ferreira Costa	Masculino	2016	2017
Capitão	g1950884	V. F. Xira	Ricardo Jorge Amaral Bessa	Masculino	2009	2011
Capitão	g2020009	V. F. Xira	Ana Isa Vital Ribeiro	Feminino	2011	2017



Apêndice C — Carta de apresentação e guião da entrevista

Carta de apresentação

Exmo(a). Senhor(a),

No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019 no Instituto Universitário Militar, e para conclusão do mesmo, encontro-me a elaborar um Trabalho de Investigação Individual (TII), subordinado ao tema “o processo de Mentoria e aconselhamento – ferramenta para o incremento de capacidades em funções de comando na GNR”.

O objetivo geral do estudo é apresentar uma proposta de programa de Mentoria a aplicar aos futuros Comandantes de Destacamento Territorial da GNR. **A Mentoria pode ser genericamente definida como um vínculo entre um profissional mais experiente (mentor) e um outro com menos ou sem experiência (protegido), no intuito de lhe proporcionar apoio e desenvolver a sua carreira.**

Com a finalidade de valorizar o estudo em apreço e ciente que uma parte do sucesso da proposta a apresentar está relacionado com o papel por si desempenhado enquanto Comandante de Destacamento Territorial no Comando Territorial de Lisboa, solicito a colaboração de V. Exa., designadamente na recolha de dados através de uma entrevista de aproximadamente 20 minutos, sobre os tópicos que se anexam, a realizar em dia e hora a agendar de acordo com a disponibilidade de V. Exa.

Realça-se a importância do contributo de V. Exa. pelo que agradecemos a confirmação da disponibilidade tão breve quanto possível.

Atenciosamente,

Vitor Martins Afonso Salgueiro

Major da GNR

Pedrouços, 04 de janeiro de 2019

Guião da entrevista



Caraterização sociográfica:

Nome -

Género –

Idade –

Zona(s) geográfica(s) onde Comandou Destacamentos Territoriais:

N.º de Destacamentos Territoriais que Comandou de 2009 a 2017:

Tópicos a abordar:

- Dificuldades no exercício da função de Comandante DTer;
- Utilidade (vantagens e desvantagens) do mentor para o Cmdt DTer;
- Áreas (modelação de papéis, desenvolvimento de carreira e apoio psicossocial) em que o mentor pode contribuir para reforçar as competências de um Comandante DTer;
- Proveniência (e.g. superior imediato, um superior da cadeia hierárquica de comando, um superior da organização, mas fora da cadeia hierárquica de comando, um membro de outra organização ou outro) do mentor;
- Relevância do número de mentores;
- Preferência entre Mentoria Formal (com origem e apoio institucional) e Mentoria Informal (a qual ocorre naturalmente);
- Atividades (e.g. aulas em sala, e-learning, workshops, conferências, seminários, outros) a frequentar num programa de Mentoria;
- Ambiente organizacional associado à implementação do processo de Mentoria.

Com elevada consideração, pela atenção, disponibilidade e partilha de conhecimentos.

Atenciosamente,

Vitor Martins Afonso Salgueiro

Major da GNR



Apêndice D — Identificação das problemáticas e dimensões utilizadas na entrevista

Problemática	Dimensão	Tópico/pergunta	Informação Pretendida
Necessidade da aplicação do processo de Mentoria aos Cmdt DTer GNR	Necessidades associadas ao exercício do Comando DTer	Dificuldades no exercício da função de Comandante DTer	Conhecer as principais dificuldades no âmbito do exercício do Comando de um DTer
	Utilidade da Mentoria para os Cmdt DTer GNR	Utilidade do mentor para o Comandante DTer	Analisar a percepção das vantagens e desvantagens da existência de um mentor
		Áreas em que o mentor pode contribuir para reforçar as competências de um Comandante DTer	Identificar as áreas da Mentoria que podem ser uma mais valia para o Cmdt DTer GNR
Processo de implementação da Mentoria ao nível dos Cmdt DTer GNR	Tipos de Mentoria para os Cmdt DTer GNR	Relevância do número de mentores	Avaliar a pertinência da existência de Mentoria em rede ao nível dos Cmdt DTer GNR e respetivas áreas de competências
		Preferência entre Mentoria Formal e Mentoria Informal	Avaliar as preferências em relação aos dois modelos e as vantagens associadas
	Operacionalização do processo de Mentoria	Proveniência do mentor	Analisar a proveniência dos mentores de forma a perceber o peso da hierarquia na escolha deste
		Atividades a frequentar num programa de Mentoria	Perceber o tipo de atividades tidas como mais pertinentes na implementação de um processo de Mentoria
Alinhamento estratégico da GNR	Apoio organizacional ao processo de Mentoria	Ambiente organizacional associado à implementação do processo de Mentoria	Avaliar a existência de constrangimentos ou mais-valias organizacionais associados à implementação do processo de Mentoria na GNR



Apêndice E — Codificação e segmentos de resposta das entrevistas

Questão n.º 1

Quais as principais dificuldades no exercício da função de Comandante DTer?

Segmento A.1.1	Conhecimento da Zona de Ação
Segmento A.1.2	Diversidade de matérias técnicas a gerir
Segmento A.1.3	Organização e gestão de meios
Segmento A.1.4	Ambientação da cultura organizacional associada à função

Questão n.º 2

Qual a utilidade do mentor para o Comandante DTer?

Segmento A.2.1	Uma das vantagens é a partilha de experiências e de conhecimento
Segmento A.2.2	Uma das vantagens é o enquadramento organizacional
Segmento A.2.3	Uma das desvantagens é a dependência e perda de autonomia que pode originar
Segmento A.2.4	Uma das desvantagens é a dificuldade em separar os papéis
Segmento A.2.5	Uma das desvantagens é a desresponsabilização que pode originar
Segmento A.2.6	Uma das desvantagens está relacionada com diferenças de tratamento que pode originar

Questão n.º 3

Quais as áreas em que o mentor pode contribuir para reforçar as competências de um Comandante DTer?

Segmento A.3.1	Partilha de conhecimentos e experiências
Segmento A.3.2	Orientação e Aconselhamento
Segmento A.3.3	Otimização de recursos
Segmento A.3.4	<i>Coaching</i>
Segmento A.3.5	Modelação de papéis
Segmento A.3.6	Desenvolvimento de carreira



Questão n.º 4

Considera que é melhor ter um Mentor ou vários Mentores?

Segmento B.4.1	Um mentor
Segmento B.4.2	Dois mentores
Segmento B.4.3	Depende das competências a desenvolver

Questão n.º 5

Podendo escolher entre Mentoria Formal e Mentoria Informal, qual o modelo que escolheria?

Segmento B.5.1	Mentoria formal
Segmento B.5.2	Mentoria informal
Segmento B.5.3	Modelo híbrido

Questão n.º 6

Se na data em que era Comandante de DTer pudesse ter escolhido um ou mais mentores, qual a sua proveniência?

Segmento B.6.1	Da GNR mas fora da estrutura hierárquica de Comando
Segmento B.6.2	Da GNR mas inserido na estrutura hierárquica de Comando
Segmento B.6.3	Da GNR mas com experiência de Comando de DTer

Questão n.º 7

Que tipo de atividades é que gostava de frequentar num programa de Mentoria?

Segmento B.7.1	Reuniões presenciais com o mentor
Segmento B.7.2	Ações de capacitação e sensibilização

Questão n.º 8

Acha que a GNR é uma organização “amiga” da Mentoria, na qual é fácil encontrar mentores e alimentar todo o processo de Mentoria?

Segmento C.8.1	Sobrecarga de trabalho
Segmento C.8.2	Assimetria dos processos de Mentoria
Segmento C.8.3	Disponibilidade de recursos humanos capazes
Segmento C.8.4	Criação de redes de suporte e de desenvolvimento
Segmento C.8.5	Resistência à mudança



Apêndice F — Respostas por entrevistado e segmentos de resposta identificados

Entrevistado	Excerto da resposta	Segmento identificado
--------------	---------------------	-----------------------

Pergunta n.º 1. Quais as principais dificuldades no exercício da função de Comandante DTer?

1	<i>“[...] conhecimento adequado das restantes entidades [...] conhecimento do efetivo [...]”</i> <i>“[...] diversidade de matérias/problemáticas com que o Comandante DTer se depara no seu dia-a-dia [...] e que exigem uma atualização constante de conhecimentos”</i>	A.1.1. A.1.2
2	<i>“[...] conhecimento mais profundo de todos os militares [...]”</i> <i>“Gestão e alocação diária de recursos humanos e viaturas para a atividade operacional”</i>	A.1.1 A.1.3
3	<i>“[...] terá que se tornar autodidata e ir-se adaptando à realidade que encontra, no momento e à medida das circunstâncias, conforme a sucessão de situações que vão acontecendo, em simultâneo, nas diversas dimensões e abrangência da função específica de Comandante DTer [...]”</i> <i>“[...] não podendo evitar sentir-se algo sozinho [...]”</i>	A.1.2 A.1.4
4	<i>“[...] o período temporal despendido para que efetivamente se tenha conhecimento profundo da zona de ação a comandar, dos recursos humanos disponibilizados (conhecimento pessoal), e, bem assim, do tempo despendido na criação de relações com as demais entidades com participação ativa nos domínios da segurança ao nível local”</i>	A.1.1
5	<i>“[...] “esgotam” as subunidades operacionais com tarefas administrativas e burocráticas [...]”</i> <i>“Exigência institucional em ter de fazer sempre mais e melhor com cada vez menos”</i>	A.1.3 A.1.4
6	<i>“Gestão de Recursos Humanos”</i> <i>“Relacionamento com as diversas entidades de utilidade pública na sua Zona de ação [...]”</i>	A.1.1 A.1.3
7	<i>“o maior desafio foi de adaptar a minha ação de comando às constantes solicitações e prioridades do escalão hierárquico superior [...]”</i>	A.1.3
8	<i>“[...] aquisição de competências técnicas para o exercício da função, tendo em conta a multiplicidade de procedimentos, legislação e áreas de saber que um comandante tem que dominar”</i> <i>“numa fase inicial a ambientação à cultura organizacional da Guarda [...]”</i>	A.1.2 A.1.4
9	<i>“[...] é importante o conhecimento real dos problemas da ZA [...]”</i>	A.1.1



10	<i>“Combinar as diferentes atividades a executar pelo Comandante DTer, nomeadamente na vertente operacional, administrativa e de relações com as diversas entidades públicas e privadas [...]”</i>	A.1.3
11	<i>“[...] multiplicidade de tarefas associadas à função [...]”</i> <i>“[...] multiplicidade de realidades e matérias legais abrangidas [...]”</i>	A.1.1 A.1.2
12	<i>“[...] o maior desafio foi sem dúvida a adaptação e resposta à atividade operacional ininterrupta no contacto direto com as patrulhas, especialmente na gestão de ocorrências relacionadas com as mais diversas tipologias de crimes.”</i> <i>“[...] a maior dificuldade foi a necessidade de gestão interna do efetivo.”</i> <i>“[...] A aplicação de todos os procedimentos e mecanismos legais, e os procedimentos de controlo interno são a maior dificuldade do Comandante de DTer [...]”</i>	A.1.2 A.1.3 A.1.4
13	<i>“[...] a multiplicidade de matérias tratadas [...]”</i>	A.1.2
14	<i>“[...] Não haver “legado” de informação e começar do zero. [...] o facto de o Comandante de Destacamento estar “isolado” nas suas funções [...]”</i>	A.1.1 A.1.4
15	<i>“A função de Comandante de Destacamento é muitas vezes solitária e complexa, dada a diversidade de tarefas e missões que diariamente tem de cumprir, para além a difícil tarefa de gerir os seus recursos humanos e materiais. [...] levando a situações de falta de capacidade de responder a todas as solicitações.</i>	A.1.2 A.1.3 A.1.4
16	<i>“As principais dificuldades sentidas enquanto Comandante de Destacamento foi, inicialmente, gerir os recursos disponíveis, quer humanos, quer materiais. Outra dificuldade sentida foi a gestão do tempo (muitas tarefas necessárias cumprir e pouco tempo para o fazer). Os conhecimentos necessários para o desempenho da função, que são muitos, extensos e variados, foi outro fator crítico nos primeiros tempos.”</i>	A.1.2 A.1.3 A.1.4

Pergunta n.º 2. Qual a utilidade do mentor para o Comandante DTer?

1	<i>“[...] um mentor poderia ter bastante utilidade considerando o isolamento do Comandante de DTer que se encontra muito vezes isolado e sem a presença de frequente de outros oficiais, designadamente com experiências de comando diferentes ou conhecedores da realidade do DTer comandado”</i>	A.2.1
2	<i>“O mentor, ao transmitir o seu conhecimento e sabedoria, permite conduzir e aconselhar o Comandante DTer em determinadas áreas, e assim, orientar/alinhar a sua ação com os objetivos da organização [...]”</i>	A.2.1 A.2.2
3	<i>“[...] partilha de conhecimentos práticos e de experiência, que, posteriormente, facilitem o exercício da função”</i>	A.2.1 A.2.2



	<i>“[...] facilitar uma adequada adaptação às situações [...] e a ligação com as distintas Entidades”</i>	
4	<i>“A criação da figura do mentor para o Comandante DTer teria diversas vantagens, em especial nos casos de Comando exercido por oficiais subalternos, fruto essencialmente da sua parca maturidade institucional e reduzida experiência profissional”</i> <i>“[...] a dependência que eventualmente se criaria, entre Comandante e mentor, no desenvolvimento da identidade individual do Comandante”</i>	A.2.1 A.2.3
5	<i>“[...] repassar a experiência através de situações práticas por eles vividas [...]”</i>	A.2.1
6	<i>“Experiência adquirida pelo protegido, apoio na tomada das decisões nos primeiros tempos na função e orientação na posição que deve ter perante os homens que comanda e as entidades e situações com as quais lida”</i> <i>“Dependência do protegido para tomar decisões”</i>	A.2.1 A.2.2 A.2.3
7	<i>“Um mentor seria sempre necessário para o acompanhamento do desempenho como Comandante de Destacamento, para enquadrar corretamente a função e ajudar o Comandante de DTer a prosseguir os objetivos superiormente delineados, com eficácia e eficiência. O Comando de uma subunidade é uma tarefa solitária, pelo que é necessário que exista um elemento com experiência que acompanhe o desempenho daquele e dos restantes comandantes da Unidade, para que exista uma convergência de atuação em linha com a Estratégia da instituição.</i> <i>Uma fragilidade apontada à mentoria é sem dúvida a relação hierárquica e a dependência funcional, a par de uma desresponsabilização dos intervenientes. [...]”</i>	A.2.1 A.2.2 A.2.3 A.2.4 A.2.5
8	<i>“Acompanhamento progressivo do militar que desempenha a função de Comandante DTer”</i>	A.2.2
9	<i>“Facilitar o enquadramento local e com a função; apoio em situações alicerçado na experiência e conhecimento obtido na função; gestão de recursos e períodos de esforços no que respeita ao empenhamento do Comandante DTer”</i>	A.2.1 A.2.2
10	<i>“[...] auxílio nas diversas funções, atribuições e atividades que pesam sobre o Comandante DTer. Permite que o militar seja aconselhado nas tarefas [...]”</i>	A.2.1
11	<i>“[...] a integração institucional; o ponto de contacto fíável e conselheiro a quem se recorre quando existem dúvidas operacionais ou mesmo</i>	A.2.1 A.2.2 A.2.6



	<i>quando se precisa de uma opinião consciente e personalizada relacionada com as escolhas de carreira que surgem na vida” “[...] destaco também eventuais relações de favorecimento quando a relação é muito próxima, levando a eventuais escolhas para cargos por vias desse relacionamento [...]”</i>	
12	<i>“[...] contribuem para esse crescimento e desenvolvimento alicerçado nos valores instituição e na diversidade cultural. [...] experiências positivas e negativas do mentor”</i>	A.2.1 A.2.2
13	<i>“[...] a passagem de testemunho de um comandante que já passou pelas dificuldades, sensibilizar o outro que vai iniciar de forma a ficar ciente e não ser apanhado desprevenido em determinadas matérias sensíveis e do mesmo se constituir como POC para dúvidas que surjam”</i>	A.2.1 A.2.2
14	<i>“[...] A maior vantagem é a passagem da informação o mais rápido possível, incluindo as funções com o máximo de informação do local, dos militares, das pessoas, das fragilidades, dos pontos sensíveis [...] acabam por revelar muito da realidade interna e externa do nosso Destacamento”</i>	A.2.1
15	<i>“As principais vantagens são: melhor perceção das tarefas a desempenhar; apoio na tomada de decisão; maior enquadramento, aprendizagem mais rápida; potencia a melhoria do trabalho desenvolvido. As principais desvantagens são: ficar “formatado” à imagem do seu mentor; talvez passemos a ter dois maus comandantes; pode criar um sentimento de desresponsabilização, [...]”</i>	A.2.1 A.2.2 A.2.3 A.2.4 A.2.5
16	<i>“[...] o mentor auxiliar o Comandante nas dificuldades sentidas por este último. Uma das desvantagens poderá passar pela perda de alguma autonomia por parte do Comandante do Destacamento.”</i>	A.2.1 A.2.3

Pergunta n.º 3. Quais as áreas em que o mentor pode contribuir para reforçar as competências de um Comandante DTer?

1	<i>“[...] partilhando a sua experiência em situações equivalentes. Por outro lado, a necessidade de atualização técnica do Comandante DTer poderia ser orientada por um mentor mais conhecedor da matéria ou com outras responsabilidades na instituição que lhe permitisse identificar as necessidades futuras [...]”</i>	A.3.1 A.3.2
2	<i>“Liderança, gestão emocional, gestão do stress, relacionamento interpessoal, relação com os media e gestão de conflitos”</i>	A.3.4
3	<i>“[...] com orientação transversal de um mentor [...]”</i>	A.3.2
4	<i>“Essencialmente no reforço das competências através da transmissão de experiências pessoais e boas práticas, que potenciem a autoconfiança e promovam a capacidade de decisão”</i>	A.3.2 A.3.4



5	<i>“[...] um mentor pode contribuir para desenvolver todas as competências do Comandante DTer”</i>	A.3.1
6	<i>“O mentor pode partilhar a sua experiência relativa ao comportamento que um Comandante DTer deve ter e o apoio Psicossocial, pois pode aconselhar sobre as melhores modalidades de ação”</i>	A.3.2
7	<i>“[...] aquelas que requeiram uma especialização maior, ou as que promovam harmonização de processos institucionais. Ou seja, que toquem à administração de recursos internos, [...]”</i>	A.3.3
8	<i>“[...] aquisição de competências, na modelação do papel de Comandante DTer; na ambientação à cultura da unidade /subunidade”</i>	A.3.2 A.3.4 A.3.5
9	<i>“Operações (tipos de operações a realizar em cada ZA e de acordo com as necessidades e vários momentos [...]; Gestão de Recursos Humanos e Justiça”</i>	A.3.3
10	<i>“Área da Justiça e de relacionamento interinstitucional ou organizacional”</i>	A.3.1 A.3.2
11	<i>“[...] apoio na resposta a crises e o aconselhamento/desenvolvimento de carreira”</i>	A.3.2
12	<i>“[...] a modelação de papéis e a partilha de conhecimento e experiências são as principais áreas [...]”</i>	A.3.1 A.3.5
13	<i>“[...] realço a importância da mentoria na modelação de papéis”</i>	A.3.5
14	<i>“As áreas de maior contributo são basicamente as áreas de Estado Maior [...]”</i>	A.3.1
15	<i>“[...] um acompanhamento e avaliação mais próxima do trabalho de um Comandante DTer, pode ajudar o Oficial a corrigir e a melhorar a sua atuação/função.”</i>	A.3.2
16	<i>“Desenvolvimento de carreira e apoio psicossocial”</i>	A.3.2 A.3.6

Pergunta n.º 4. Considera que é melhor ter um Mentor ou vários Mentores?

1	<i>“O número de mentores estaria diretamente relacionado com as necessidades e as áreas de competência técnicas necessárias envolvidas, não devendo ser estabelecido um número fixo mas o adequado às necessidades de cada Comandante DTer [...]”</i>	B.4.3
2	<i>“[...] dependerá das competências que sejam necessárias reforçar [...]”</i>	B.4.3
3	<i>“[...] Apenas um por CTer”</i>	B.4.1
4	<i>“[...] julgo que o ideal seria a existência de um único mentor [...]”</i>	B.4.1



5	<i>“[...] um maior número de mentores possibilita a transferência de um maior número de experiências”</i>	B.4.2
6	<i>“Deve ser apenas um [...]”</i>	B.4.1
7	<i>“existem várias áreas em que existe a necessidade de mentoria. Tendo em consideração o tipo de área em causa, admito que seja necessário existir igualmente uma especialização nos processos de mentoria”</i>	B.4.3
8	<i>“deverá restringir-se ao máximo de dois mentores”</i>	B.4.2
9	<i>“Um mentor por Comandante DTer [...]”</i>	B.4.1
10	<i>“Talvez um ou dois mentores [...]”</i>	B.4.1 B.4.2
11	<i>“Um será o mínimo, mas que com o avançar do tempo de permanência na instituição e com os conhecimentos estabelecidos através de redes informais, outros poderão surgir para áreas específicas”</i>	B.4.3
12	<i>“Considero que o número de mentores dependerá das áreas de interesse, pois alguns serão mais orientados para determinadas especificidades de assuntos”</i>	B.4.3
13	<i>“Apenas deverá existir um mentor [...]”</i>	B.4.1
14	<i>“Não se trata do número em termos de quantidade, mas sim em qualidade [...]”</i>	B.4.3
15	<i>“Considero que em áreas específicas, a mentoria deve ser exercida por alguém com experiência nessas áreas.”</i>	B.4.3
16	<i>“Acho que para determinadas áreas as pessoas devem ser especialistas nessas matérias”</i>	B.4.3

Pergunta n.º 5. Podendo escolher entre Mentoria Formal e Mentoria Informal, qual o modelo que escolheria?

1	<i>“A Mentoria deverá ser informal, contudo a designação e identificação do(s) Mentore(s) deverá ser assegurada e acompanhada formalmente pela hierarquia [...]”</i>	B.5.3
2	<i>“Uma mentoria formal, apoiada pela organização e estruturada, com objetivos a alcançar, será mais competente [...]”</i>	B.5.1
3	<i>“[...] ambas são relevantes e complementares [...]”</i>	B.5.3
4	<i>“[...] a mentoria informal ocorre naturalmente e de forma transversal. Assim, relegaria para os casos descritos, de nomeação de oficiais subalternos para o exercício de comando, o estabelecimento de uma mentoria formal dentro da cadeia hierárquica de comando”</i>	B.5.3
5	<i>“Pessoalmente não acredito que seja possível implementar uma Mentoria Formal na GNR [...] Em alternativa e pela minha experiência no CTer Lisboa, a mentoria informal funcionou na perfeição [...]”</i>	B.5.2



6	<i>“Mentoria formal, mas que deveria ser baseada numa escolha do Comandante DTer e voluntarismo do protegido”</i>	B.5.1
7	<i>“Um modelo baseado em mentoria informal não funciona, nem vincula as partes envolvidas”</i>	B.5.1
8	<i>“[...]as duas formas de mentoria poderão coexistir”</i>	B.5.3
9	<i>“Mentoria Formal e uma mentoria mais informal entre o Comandante de DTer e o mentor selecionado”</i>	B.5.3
10	<i>“[...] eu defendo que a mentoria seja formal [...]”</i>	B.5.1
11	<i>“é irrelevante a preferência (formal/informal). A escolha recairá sempre no mentor que melhor se adequa ao problema”</i>	B.5.3
12	<i>“Considero que a Mentoria informal é mais benéfica [...]”</i>	B.5.2
13	<i>“A Mentoria deverá ser formal”</i>	B.5.1
14	<i>“Não identifico vantagens nem desvantagem em ser uma mentoria oficial ou não, mas penso que deveria estar instituída oficialmente (portanto obrigatória) [...]”</i>	B.5.1
15	<i>“Sem prejuízo do mentor formal, que considero que deve existir, penso que naturalmente, o protegido vai sempre ter mentores informais”</i>	B.5.3
16	<i>“[...] a Mentoria Formal, nos primeiros tempos do exercício da função, será de salutar e positivo.”</i>	B.5.1

Pergunta n.º 6. Se na data em que era Comandante de DTer pudesse ter escolhido um ou mais mentores, qual a sua proveniência?

1	<i>“[...] o mentor deverá ser sempre um elemento da instituição com maior antiguidade e/ou com mais experiência na função de Comandante DTer”</i>	B.6.3
2	<i>“Só em casos muito particulares e específicos, se deve escolher um mentor pertencente a outra organização ou inferior hierárquico. Pertencendo à organização, deve ser proveniente de fora da cadeia hierárquica de comando [...]”</i>	B.6.1
3	<i>“[...] caberia ao Oficial, superior da cadeia hierárquica [...]”</i>	B.6.2
4	<i>“[...] julgo que seria lógico que o mentor fosse proveniente da sua cadeia hierárquica de comando [...]”</i>	B.6.2
5	<i>“[...] o(s) mentor(es) do Comandante DTer deveriam ser os seus pares (mais antigos) ou Oficiais que tenham desempenhado a função de Comandante DTer recentemente”</i>	B.6.3
6	<i>“Superior na organização, mas fora da cadeia de comando”</i>	B.6.1



7	<i>“Obrigatoriamente deverá ser proveniente da estrutura, mas fora da cadeia de comando”</i>	B.6.1
8	<i>“O mentor deveria ser um par com mais conhecimento da Unidade/ ZA à qual está vinculado o Comandante DTer. Caso fosse um superior da cadeia de comando poderia constranger o oficial alvo do processo de mentoria”</i>	B.6.1 B.6.3
9	<i>“[...] experiência de Comando de DTer”</i>	B.6.3
10	<i>“O mentor e o protegido deverão pertencer à mesma Unidade, porquanto o mentor detém melhor conhecimento dos procedimentos da Unidade e da ZA onde o protegido irá iniciar as suas funções”</i>	B.6.2 B.6.3
11	<i>“[...] considero que alguém da cadeia hierárquica é mais útil [...]”</i>	B.6.2
12	<i>“[...] um superior imediato e um superior fora da cadeia hierárquica de comando”</i>	B.6.1 B.6.2
13	<i>“Um superior da cadeia hierárquica de comando”</i>	B.6.2
14	<i>“Acredito que fará mais sentido um superior (dentro do staff do Estado Maior), ou na possibilidade o Comandante cessante (independentemente da sua posição hierárquica)”</i>	B.6.2 B.6.3
15	<i>“Considero que deve ser alguém da cadeia hierárquica, [...]”</i>	B.6.2
16	<i>“Penso que o mentor deveria ser um superior da organização, mas fora da cadeia hierárquica de comando, [...], devendo o mentor no entanto ter reconhecida experiência e domínio no que concerne ao Comando de um Destacamento.”</i>	B.6.1 B.6.3

Pergunta n.º 7. Que tipo de atividades é que gostava de frequentar num programa de Mentoria?

1	<i>“[...] o mentor pode sinalizar de acordo com as necessidades específicas de cada Comandante DTer a participação do mesmo em workshops, formações, exercícios, adequados”</i>	B.7.2
2	<i>“Sessões em sala; workshops; e-learning”</i>	B.7.1 B.7.2
3	<i>“[...] Desde reuniões regulares, a sessões formativas, como aulas, palestras, workshops, seminários”</i>	B.7.1 B.7.2
4	<i>“[...] sessões de brainstorming, a realizar em sala de aula, sobre temáticas individualizadas, de natureza operacional e formativa, ou</i>	B.7.1 B.7.2



	<i>outras relacionadas com o exercício das funções de comando e de liderança.”</i>	
5	<i>“[...] deveria ter início durante a formação da AM e posteriormente reforçada”</i>	B.7.2
6	<i>“Workshops e outras reuniões entre mentor e Comandante DTer”</i>	B.7.1 B.7.2
7	<i>“[...] parece-me obrigatório o desenvolvimento de reuniões periódicas de acompanhamento e debate de ideias, à semelhança dos processos de coaching”</i>	B.7.2
8	<i>“[...] conter ações de contexto académico, alternado com reuniões presenciais entre o mentor e o oficial alvo do processo de mentoria”</i>	B.7.1 B.7.2
9	<i>“Reuniões presenciais e ações de formação”</i>	B.7.1 B.7.2
10	<i>“Atividades de cultura organizacional, aquisição de competências e relações institucionais”</i>	B.7.2
11	<i>“Acolhimento e integração; técnicas de mentoria; tipo de apoio formal a prestar; limites éticos e profissionais”</i>	B.7.2
12	<i>“Workshops e outras ações de formação para que possamos saber trabalhar com o processo de Mentoria”</i>	B.7.2
13	<i>“[...] um trabalho coordenado ao nível das formações a frequentar e reuniões [...]”</i>	B.7.1 B.7.2
14	<i>“[...] diversas atividades incluídas, umas mais teóricas outras mais dinâmicas [...]”</i>	B.7.2
15	<i>“Modelo mesa redonda, com partilha e debate de ideias e experiências; workshops; debates temáticos”</i>	B.7.2
16	<i>“Possivelmente e-learning poderá ser uma boa atividade num programa deste género, de forma a capacitar os envolvidos, para além das reuniões com o mentor”</i>	B.7.1 B.7.2

Pergunta n.º 8. Acha que a GNR é uma organização “amiga” da Mentoria, na qual é fácil encontrar mentores e alimentar todo o processo de Mentoria?

1	<i>“[...] aumento da interligação e consolidação do relacionamento entre oficiais, contudo, identifico também um risco de sobrecarga dos mentores considerando as exigentes e permanentes atividades dos oficiais da Guarda”</i>	C.8.1 C.8.4
2	<i>“[...] excelente forma de transferir conhecimento”</i>	C.8.4
3	<i>“[...] Apesar da falta de recursos humanos e da dificuldade em afetar os Comandantes DTer em ações de formação [...]”</i>	C.8.1



4	<i>“[...] dificuldade de estabelecer um padrão devidamente definido de mentoria, fruto das diferentes realidades que a Guarda enforma [...]”</i>	C.8.2
5	<i>“[...] criação de redes sociais entre os Comandantes DTer, conforme tem ocorrido”</i>	C.8.4
6	<i>“Pelos seus anos de serviço e experiência são recursos humanos indicados para serem mentores do Comandantes de Destacamento o que permitirá o reforço do apoio que existe atualmente”</i>	C.8.4
7	<i>“[...] Como em todos os processos evolutivos, existirá sempre alguma resistência quanto ao próprio conceito”</i>	C.8.5
8	<i>“O maior constrangimento, seria a disponibilização e identificação de recursos humanos da organização que pudessem ser potenciais mentores”</i>	C.8.3
9	<i>“[...] acho que não devem existir muitos Oficiais capazes”</i>	C.8.3
10	<i>“De realçar as mais-valias que a Guarda poderá tirar desta implementação, porquanto permite reforçar a aprendizagem e aconselhamento inicial de função, segurança na função pelo novo Comandante de Destacamento Territorial e melhorias ao nível do relacionamento interinstitucional”</i>	C.8.4
11	<i>“O ambiente organizacional em que nos inserimos é propício [...], o brilho de um acaba por refletir o brilho do outro”</i>	C.8.4
12	<i>“[...] acho que o principal problema está relacionado com os os diferentes processos de mentoria que podem surgir ao longo do país”</i>	C.8.2
13	<i>“[...] a criação de uma estrutura de mentoria e a nomeação de recursos humanos que se sintam motivados a ter mais uma pasta”.</i>	C.8.1 C.8.3
14	<i>“[...] diversas dificuldades exigidas, seja em termos de tempo, seja em termos da elevada rotatividade de efetivo”</i>	C.8.1 C.8.3
15	<i>“Numa estrutura militar, como a nossa, fortemente hierarquizada, poderá isto constituir um condicionamento. [...]. Contudo, na nossa Instituição, pela cultura militar de que é detentora, a qual permite o reforço das redes de apoio entre os Oficiais, a mentoria facilmente poderá ser uma realidade, com critérios definidos e uniformizados”</i>	C.8.4
16	<i>“Acho que será difícil encontrar mentores com a disponibilidade necessária para realizarem um bom trabalho. Também me parece que atualmente já existe uma tentativa dos oficiais mais antigos para ensinarem e orientarem os oficiais mais novos de forma a que sintam menos dificuldades do que aquelas sentidas pelos mais velhos”</i>	C.8.1 C.8.4